

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**INSTITUTO DEL SERVICIO EXTERIOR MANUEL MARÍA DE PERALTA**

**PROPUESTA DE MECANISMO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE  
ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COSTA RICA EN EL EJE  
PRIORITARIO SOCIAL.**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública  
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Diplomacia.

**JIMENA ARAYA VILLEGAS**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica, 2019.

## **Dedicatoria**

A mi madre, Isabel, quién me enseñó a perseverar y alcanzar mis metas por medio de su ejemplo, su esfuerzo y su amor incondicional.

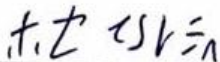
## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a mi familia, por ser mi apoyo, mi motivación, y mi ejemplo a seguir, porque me enseñaron a través de la perseverancia que la educación es la herramienta fundamental para la superación. Agradezco a Alberto Barrantes, mi compañero incondicional, por su guía académica en esta investigación y por compartir los años de maestría juntos.

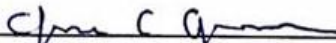
A la directora de esta tesis, la máster Gloria Grooscors Antillón, quien ha sido parte de mi crecimiento académico y profesional; mi mayor agradecimiento por su disposición, sus consejos y apoyo durante los retos académicos.

De igual forma, quiero agradecer a los dos tutores de esta investigación: a la profesora Bernardina Vargas García, quien con su trayectoria como diplomática costarricense es maestra y ejemplo a seguir; y al ingeniero Andrés Cerdas Fernández, por su visionario enfoque en el abordaje de proyectos y su apoyo para la ejecución de este trabajo final de graduación.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Diplomacia."



M.Sc. José Martí Álvarez Hidalgo  
**Representante del Decano  
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Gloria Grooscor's Antillón  
**Profesora Guía**



M.Sc. Bernardina Vargas García  
**Lectora**



M.Sc. Luis Andrés Cerdas Fernández  
**Lector**



Dr. Carmen Claramunt Garro  
**Representante del Coordinador de la Maestría en Diplomacia**



Jimena Araya Villegas  
**Sustentante**

## Tabla de contenidos

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabla de contenidos .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de ilustraciones .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo 1. Introducción y metodología de la investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Justificación .....	1
1.3 Objetivo General .....	5
1.4 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Metodología .....	5
1.5.1 Tipo de investigación .....	6
1.5.2 Objeto de la investigación.....	7
1.5.3 Instrumentos .....	7
1.5.4 Procedimientos de la investigación.....	8
<b>Capítulo 2. Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
2.1 Las primeras apariciones de la Cooperación Internacional en el Nuevo Orden Mundial. ....	13
2.2 La condicionalidad como elemento esencial de la Cooperación Internacional en una Estructura Internacional Bipolar.....	14
2.3 La Teoría Estructuralista de las Relaciones Internacionales. ....	16
2.4 Comprender el concepto de desarrollo en la nueva cooperación internacional. ....	20
2.5 El surgimiento de la eficacia a raíz del Ciclo de proyecto en la Cooperación Internacional al Desarrollo. ....	24

2.7 Cooperación Internacional al Desarrollo: el nuevo enfoque multipolar neoestructural .....	30
2.8 La Cooperación Internacional con base en resultados para el desarrollo: de los ODM a los ODS.....	33
2.9 El Seguimiento como herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas. ....	38
2.10 El seguimiento y evaluación en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ....	41
<b>Capítulo 3. Contexto de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica y la Política de Cooperación Internacional.....</b>	<b>44</b>
3.1 Marco Jurídico e Institucional .....	45
3.1.1 Marco Jurídico de la Cooperación Internacional en Costa Rica. ....	45
3.2 Marco Institucional de la Cooperación Internacional en Costa Rica. ....	48
3.2.1 Origen de la Cooperación Internacional según las fuentes cooperantes.....	53
3.2.2 Origen de la Cooperación Internacional según sus Modalidades. ....	56
3.2.3 Sectores Beneficiarios de la Cooperación Internacional.....	57
3.2.4 Costa Rica como país oferente de Cooperación Internacional.....	58
3.2.5 Costa Rica: País de Renta Media Alta.....	61
3.3 Instrumento para gestionar la cooperación: la Política de Cooperación Internacional. ....	62
3.3.1 Creación de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica:62	
3.3.2 Elaboración de la Política de Cooperación Internacional y sus ejes prioritarios de desarrollo. ....	64
3.3.3 Marco Jurídico de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica. ....	66
3.4 El eje prioritario social de la POLCI .....	67
<b>Capítulo 4: La POLCI desde el enfoque social: hallazgos y desafíos. ....</b>	<b>73</b>
4.1 Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015- 2018.....	74
4.2. Informes de Seguimiento de la POLCI.....	75
4.3 Proyectos del Eje Social en los Informes de Seguimiento .....	77
4.4 Proyectos del Eje Social en Proceso de Ejecución.....	79

4.4.1. “Desarrollo Integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de los Chiles por medio del voluntariado de la Cooperación Japonesa.” .....	80
4.4.2. “Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia” .....	84
4.4.3. Proyecto “Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.” .....	88
4.4.4. Proyecto “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.” .....	91
4.5. ¿Qué ha pasado con los proyectos del Eje Prioritario Social? El seguimiento para mejores resultados: una tarea pendiente. ....	93
4.6. Síntesis del Capítulo. ....	98
<b>Capítulo 5: Casos de estudio: México, Chile y Colombia.....</b>	<b>100</b>
5.1 Caso México: Accesibilidad al seguimiento, una herramienta sencilla pero eficaz. ....	101
5.2 Caso Chile: El país latinoamericano con mayor experiencia en monitoreo. ....	108
5.3 Caso Colombia: una rendición de cuentas consolidada. ....	114
5.4 Síntesis del Capítulo: Puntos en común y diferencias entre los casos. .	121
<b>Capítulo 6. Propuesta de mecanismo de seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional del año 2014-2018.....</b>	<b>126</b>
6.1 Planificación del mecanismo de seguimiento. ....	128
6.1.1 Definir el objetivo del monitoreo y su alcance.....	128
6.1.2 Seleccionar y construir los indicadores.....	129
6.1.3 Definir necesidades de información y recolectar los datos necesarios para crear el sistema de monitoreo .....	134
6.1.4. Crear una herramienta de monitoreo para hacer el seguimiento....	136
6.1.5. Hacer el seguimiento para obtener resultados .....	137
6.1.6 Informes sobre los hallazgos del seguimiento a los proyectos. ....	138
6.1.7. Utilizar los hallazgos y sustentar el sistema de seguimiento en la organización. ....	139
6.2 Mecanismo de seguimiento: .....	140
6.2.1 Objetivos del monitoreo y su alcance. ....	140

6.2.2 Recolección de datos: .....	146
6.2.3 Herramienta de monitoreo. ....	148
6.3 Aplicación del mecanismo de seguimiento a los proyectos que se encuentran en Estado de ejecución del Eje Prioritario Social de la POLCI. ....	150
6.3.1 Aplicación de formulario de recolección de datos.....	150
6.3.2 Aplicación de la herramienta de seguimiento para obtener resultados. ....	156
6.4 Informe sobre hallazgos y resultados del seguimiento. ....	163
<b>Capítulo 7. Recomendaciones y conclusiones. ....</b>	<b>167</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>176</b>

## RESUMEN

La propuesta de un mecanismo de seguimiento a los planes de acción para la implementación de la Política de Cooperación Internacional (POLCI), se elaboró a partir de la revisión de distintos manuales sobre esta materia elaborados por organismos internacionales, como punto de partida para la creación de indicadores de desempeño que contiene esta investigación.

Este proyecto final de graduación detalla las fuentes de Cooperación Internacional ejecutada en Costa Rica, sus modalidades y los sectores beneficiados por la CID, durante el periodo 2014-2018 y registrados en el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI).

Se identifican los proyectos del eje social que se presentaron a fuentes donantes según los informes de seguimiento de la Contraloría General de la República (CGR) y que se encuentran en proceso de ejecución y Portafolio de Proyectos Prioritarios de la POLCI para el periodo 2015-2018 con el objetivo de aplicar dicha herramienta de seguimiento.

Se creó por el Área de Cooperación Internacional del MIDEPLAN para delimitar cuáles son los proyectos que se requieren ejecutar de manera prioritaria según los ejes de desarrollo de la POLCI.

En este capítulo se hace una descripción y se identifican buenas prácticas de aplicación de un mecanismo de seguimiento para los planes de acción



dirigidos a Políticas de Cooperación Internacional, a través de las experiencias de México, Chile y Colombia, para diseñar la propuesta de mecanismo de seguimiento para Costa Rica.

Tal como se había mencionado anteriormente, Costa Rica carece de un mecanismo de seguimiento o monitoreo para los proyectos de cooperación internacional. La ausencia de un mecanismo de seguimiento limita la rendición de cuentas y la confianza entre las fuentes donantes y el país receptor de la cooperación.

Según Kusek y Rist (2005) el seguimiento es “una herramienta que se debe de utilizar para promover la gobernabilidad, prácticas modernas de gestión, innovación y reformas y mejor rendición de cuentas” (p.47). El seguimiento en proyectos de cooperación internacional es sumamente necesario para fortalecer la transparencia y lograr obtener los resultados deseados por medio de la mejor ejecución de los recursos donados a través de las fuentes internacionales

## **Lista de ilustraciones**

<b>Ilustración 1.</b> Seguimiento o monitoreo del proyecto. ....	39
<b>Ilustración 2.</b> Sistema de la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo de Costa Rica. ....	52
<b>Ilustración 3.</b> Tendencia de la Cooperación Internacional ejecutada en dólares estadounidenses. ....	53
<b>Ilustración 4.</b> Tendencia de la Cooperación Bilateral y Multilateral ejecutados en Proyectos hacia Costa Rica en el periodo 2014-2017. ....	54
<b>Ilustración 5.</b> Cooperación Bilateral ejecutada en Costa Rica durante el periodo 2014-2017. ....	55
<b>Ilustración 6.</b> Cooperación Multilateral ejecutada en Costa Rica durante el periodo 2014-2017. ....	55
<b>Ilustración 7</b> Tendencia de la Cooperación Técnica y Cooperación Financiera No Reembolsable ejecutados en proyectos de Costa Rica en el periodo 2014-2017 .....	57
<b>Ilustración 8.</b> Clasificación de la Cooperación Internacional según los Sectores de Desarrollo.....	58
<b>Ilustración 9 .</b> Árbol de decisión de la brecha de pobreza y desigualdad .....	69
<b>Ilustración 10.</b> Formulario de Seguimiento de proyectos de cooperación internacional de la AMEXCID.....	105
<b>Ilustración 11.</b> Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional año 2016. ....	111

<b>Ilustración 12.</b> Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional año 2016.	113
<b>Ilustración 13.</b> Cuadro Avance en el cumplimiento de planes a 30 de septiembre de 2018.	116
<b>Ilustración 14.</b> Resultados Entidades del Sector APC.	117
<b>Ilustración 15.</b> Resumen Ejecutivo Seguimiento de la Cooperación Internacional APC, 2018.	118
<b>Ilustración 16.</b> Seguimiento a la ejecución de proyectos de inversión 2018..	119
<b>Ilustración 17.</b> Indicadores y preguntas de desempeño.	131

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Características generales de la teoría estructuralista	19
<b>Tabla 2.</b> Tipos de Cooperación Internacional según los actores y cooperantes.	23
<b>Tabla 3.</b> Modalidades de Cooperación Internacional.	24
<b>Tabla 4.</b> Componentes de la Teoría del Cambio.	29
<b>Tabla 5.</b> Principios de la Declaración de París.	35
<b>Tabla 6.</b> Catálogos de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica.	59
<b>Tabla 7.</b> Talleres para la elaboración de los Planes de Acción de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.	64
<b>Tabla 8.</b> Distribución del total de demandas de proyectos dentro de los Planes de Acción según los Ejes prioritarios de Desarrollo de la Política de Cooperación Internacional.	65
<b>Tabla 9.</b> Proyectos del Eje Social presentados en los Informes de Seguimiento del Periodo 2016-2018.	78
<b>Tabla 10.</b> Resumen de casos de sistemas de seguimiento de la cooperación internacional: México, Chile y Colombia.	124
<b>Tabla 11.</b> Fórmula de cálculo para indicador de desempeño.	133
<b>Tabla 12.</b> Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI.	141
<b>Tabla 13.</b> Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.	142
<b>Tabla 14.</b> Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de productos entregados de los proyectos del Eje Social de la POLCI.	143
<b>Tabla 15.</b> Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	144
<b>Tabla 16.</b> Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	145
<b>Tabla 17.</b> Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.	146

<b>Tabla 18.</b> Matriz de seguimiento para los proyectos del Eje de Bienestar Social de la de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.....	148
<b>Tabla 19.</b> Formulario de recolección de datos del Proyecto: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa .....	150
<b>Tabla 20.</b> Formulario de recolección de datos del Proyecto: Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia. ....	152
<b>Tabla 21.</b> Formulario de recolección de datos del Proyecto: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.....	153
<b>Tabla 22.</b> Formulario de recolección de datos del Proyecto: Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste. ....	154
<b>Tabla 23.</b> Matriz de Seguimiento: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa. ....	156
<b>Tabla 24</b> Matriz de Seguimiento: servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedial.....	157
<b>Tabla 25.</b> Matriz de seguimiento: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente. ....	159
<b>Tabla 26.</b> Matriz de seguimiento: Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.....	161
<b>Tabla 27.</b> Resultados del seguimiento a los proyectos sociales ejecutados de la Política de Cooperación Internacional.....	163

### Lista de abreviaturas

<b>AGCID</b> Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AMEXID</b> Agencia Mexicana de la Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>APC</b> Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia
<b>AOD</b> Ayuda Oficial al Desarrollo
<b>BID</b> Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BM</b> Banco Mundial
<b>CAD</b> Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CCDR</b> Comité Cantonal de Deporte y Recreación
<b>CEPAL</b> Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CID** Cooperación Internacional para el Desarrollo.

**CGR** Contraloría General de la República

**GoRD** Gestión orientada a Resultados de Desarrollo

**INB** Ingreso Nacional Bruto

**INDER** Instituto de Desarrollo Rural

**JICA** Agencia de Cooperación Internacional del Japón

**KOICA** Agencia de Cooperación Internacional de Corea

**MIDEPLAN** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**MRREE** Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**OECE** Organización Europea para la Cooperación Económica

**ONU** Organización de las Naciones Unidas

**PND** Plan Nacional de Desarrollo

**PNE** Política Nacional de Evaluación

**PNUD** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Instituto de

**POLCI** Política de Cooperación Internacional

**SIGECI** Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional

**TICs** Tecnologías de la Información y Comunicación

**UCR** Universidad de Costa Rica

**UNESCO** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**UNICEF** Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia

## **Capítulo 1. Introducción y metodología de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Costa Rica carece de un mecanismo de seguimiento a los planes de acción para la implementación de la Política de Cooperación Internacional (POLCI). Esta afirmación se sustenta en el informe de auditoría DFOE-SAF-IF-04-2016, al destacar la “necesidad de dar seguimiento a los planes de acción para la implementación de la Política de Cooperación Internacional” (Contraloría General de la República, 2016, p.11).

A partir de esta necesidad, se requiere diseñar un mecanismo cuyo objetivo esté dirigido a dar seguimiento a la gestión y el proceso de ejecución de la Política de Cooperación Internacional en Costa Rica y sus proyectos prioritarios del eje Social. Para diseñar este mecanismo se requiere describir cuál es el contexto actual de la Cooperación Internacional en Costa Rica, así como el estado de sus proyectos prioritarios para implementar la herramienta de control y seguimiento.

### **1.2 Justificación**

A partir del 2010, Costa Rica recibió la denominación de “país de renta media alta”, de acuerdo con el Método Atlas del Banco Mundial, el cual califica a los países según la medición anual del Ingreso Nacional Bruto per cápita (Banco Mundial, 2009). No obstante, a pesar de que este método es considerado a nivel mundial para resumir el nivel de desarrollo de los países y como guía para la asignación de los flujos de asistencia oficial, no se refleja en la realidad de los países de renta media. El estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre los países de renta media, confirma que “...70% de la población mundial en condiciones de pobreza vive en países de renta media.” (CEPAL, 2012, p.7).

Esta clasificación impacta negativamente a Costa Rica, debido a que los países desarrollados o potencias donantes retiran o disminuyen de forma

considerable su cooperación con al país. Según la publicación de Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional junto al Programa Estado de la Nación (2015, p.45), “la tendencia de la cooperación técnica y financiera no reembolsable presenta un constante decrecimiento desde el año 1990”. Esa tendencia a la baja, la confirma el investigador González (2016, p.11) y con base en las estadísticas del Programa Estado de la Nación sobre Cooperación Internacional, afirma que hubo “(...) una drástica reducción de los fondos totales de fuentes bilaterales y multilaterales hacia Costa Rica, al pasar de \$173 millones de dólares en el 2009 a tan sólo \$10 millones en el 2015”.

La Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) es una herramienta que colabora con el progreso de los países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Esto confirma la necesidad de atraer y promover la cooperación internacional debido a la reducción de los flujos de ayuda exterior para Costa Rica. Si se toma en cuenta que Costa Rica se encuentra en una situación financiera déficit fiscal, es fundamental indagar cuál es el control de los fondos de cooperación internacional y el nivel de seguimiento de los planes de acción de su Política de Cooperación Internacional. Lo que implica la necesidad de contar con una herramienta que intervenga en el estado la ejecución de los proyectos de CID en el país para promover la eficacia y transparencia en esta área.

A la fecha, Costa Rica carece de mecanismos que lleven el seguimiento de las donaciones realizadas a través de estos flujos, según el informe de auditoría DFOE-SAF-IF-04-2016 (2016, p.13) elaborado por la Contraloría General de la República (CGR). En virtud de lo anterior, resulta necesario establecer un mecanismo que le brinde seguimiento a los planes de acción de la Cooperación Internacional, con la finalidad de garantizar que los proyectos de cooperación financiados por las fuentes internacionales se encuentren alineados a los planes sectoriales y a los objetivos de desarrollo del país para que la Cooperación en Costa Rica sea transparente y eficaz.

Costa Rica tiene la “Política de Cooperación Internacional: Costa Rica 2014-2022”, que se publicó en el diario oficial La Gaceta en octubre del 2015

y que contiene “los aspectos medulares necesarios para dar un rumbo al país en esta materia, contemplando el contexto internacional y los marcos normativos” (POLCI, 2014, p.11) y responde al Plan Nacional de Desarrollo y a la Política Exterior de Costa Rica.

A su vez, el Área de Cooperación Internacional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), junto a la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRREE), son los dos entes responsables de gestionar la Cooperación que llega al Costa Rica, así como verificar la óptima ejecución y cumplimiento de la POLCI.

Sin embargo, pese a que existen la POLCI y dos instituciones responsables de velar por la Cooperación Internacional en Costa Rica, la Contraloría General de la República, señala en un informe que “(...)resulta imperativo y necesario conforme a la referida normativa, asegurar la oportuna implementación de la Política de Cooperación Internacional, por medio de seguimiento a los referidos planes de acción con el fin de propiciar el logro de los objetivos propuestos por dicha política” (Contraloría General de la República, 2016, p.13).

Sobre esa falencia, González (2016) afirma que “Costa Rica tiene retos para lograr una verdadera alineación de la cooperación a los instrumentos de planificación y los objetivos de desarrollo del país” (2016, p.5). En su artículo sobre el estado de la Cooperación Internacional en Costa Rica, el investigador recomienda un trabajo en conjunto, tanto del MIDEPLAN como el MRREEC, para obtener un mayor alcance en la gestión de la cooperación y en los planes de acción de dicha política.

El artículo 7° del Decreto Ejecutivo de la Política de Cooperación Internacional, establece que MIDEPLAN es el responsable de dar seguimiento a los Planes de Acción de la POLCI, así como emitir informes anuales sobre dicho seguimiento, ante la o el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica y de Relaciones Exteriores y Culto. Para ello, es crucial involucrar a este último ministerio en los planes de seguimiento de la POLCI, con el propósito de obtener

una mejor ejecución de esta, específicamente en el ámbito de negociación con las fuentes donantes.

La CEPAL (2005), define el seguimiento o monitoreo a la cooperación como “un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados recolectados (2005, p.47),” Dicho procedimiento es esencial para obtener una medición de la actual aplicación o ejecución de proyectos, programas o políticas tanto a nivel estatal como en el ámbito no gubernamental.

La POLCI, establece que su implementación se ejecutará “mediante Planes de Acción que son instrumentos desagregados por ejes de desarrollo, donde se establecen las acciones fundamentales para su realización y los resultados esperados” (POLCI, art. 3, p.2). La carencia de este mecanismo de seguimiento para los planes de acción, dan como resultados que Costa Rica no cuenta con datos actualizados que verifiquen la aplicación y cumplimiento de su Política de Cooperación Internacional.

Diversos países de renta media alta, como México, Chile y Colombia, ya cuentan con diferentes mecanismos de seguimiento para la Cooperación Internacional. Debido a la similitud económica y cultural entre estos Estados y Costa Rica, así como el reconocimiento de que son países avanzados en esta materia a nivel regional, es pertinente para esta investigación evidenciar cuál es el funcionamiento institucional sobre el seguimiento que hacen los planes de acción en sus respectivas políticas o los programas de Cooperación Internacional, con el objetivo de valorar la posibilidad de implementar de las buenas prácticas de estos países latinoamericanos.

El estudio comparado de las buenas prácticas de los tres Estados ya mencionados, aunado a la descripción del estado de situación en Costa Rica y a la revisión de los proyectos de Cooperación Internacional, del eje Social en Costa Rica serán la materia prima para realizar en esta investigación una propuesta de mecanismo de seguimiento a los planes de acción de la CID: herramienta que es



necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión y ejecución de los recursos que provienen de los países donantes y cuyo impacto es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la nación.

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mecanismo de seguimiento a los planes de acción de la Política de Cooperación Internacional vigente durante el periodo 2014 al 2018, mediante la generación de indicadores pertinentes para lograr una mejor eficiencia y eficacia en la gestión y ejecución de la Cooperación Internacional recibida en Costa Rica en el eje prioritario Social.

### **1.4 Objetivos Específicos**

1. Describir el contexto actual de la Cooperación Internacional en Costa Rica, para caracterizar la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica y los planes de acción en el eje prioritario Social.

2. Detallar los actuales proyectos, prioritarios y ejecutados, de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica, para poder evidenciar las acciones del país en la medición de los avances de estos.

3. Identificar las buenas prácticas de aplicación de un mecanismo de seguimiento para los planes de acción dirigidos a Políticas de Cooperación Internacional, a través de experiencias de México, Chile y Colombia, para diseñar la propuesta de mecanismo de seguimiento para Costa Rica.

### **1.5 Metodología**

En este apartado se describe el tipo de investigación, el objeto de estudio, los instrumentos para la recolección de los datos y los procedimientos metodológicos para la elaboración de una propuesta de seguimiento a los proyectos de los planes de acción del eje prioritario social de la Política de Cooperación Internacional, objetivo principal de este trabajo final de graduación.

### **1.5.1 Tipo de investigación**

El proceso de investigación contempla un enfoque mixto, con métodos cualitativos como cuantitativos. Desde este punto de vista, se hizo una revisión los planes de acción de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (POLCI), desde su componente social, para adquirir datos y el conocimiento sobre la implementación de dicha política y su alcance en la actualidad.

Con base en lo anterior, se le dio un enfoque exploratorio a la investigación, mediante una revisión de documentos académicos en revistas y documentos oficiales de Gobierno que evidencia la falta de una herramienta que mida el avance de ejecución de los proyectos de Cooperación en Costa Rica.

El tipo de investigación cuantitativa se sustentó en la recolección de datos con la finalidad de comprobar el problema o la hipótesis por medio de la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández Sampieri, 2010, pp.198-199). El proceso de investigación cuantitativo del presente Trabajo de Investigación Final se basó en la recolección de datos contenidos en los informes de seguimiento al oficio de auditoría DFOE-SAF-IF-04-2016 de la Contraloría General de la República, dentro los cuales se encuentran los proyectos del ámbito social del plan de acción de la POLCI.

El componente cualitativo de la investigación se basa en la recolección de testimonios de las autoridades de las instituciones responsables de la Cooperación Internacional en Costa Rica sobre el tema en cuestión. Según Lerma (2016, p.43) “este tipo de investigación es de índole interpretativa y las personas participan activamente durante todo el proceso con el propósito de participar en la transformación de la realidad.”

En la presente investigación, lo cualitativo se complementa con la revisión de teorías de Cooperación Internacional para el desarrollo, así como las teorías de monitoreo y seguimiento.

Por último, el enfoque a desarrollar para esta investigación fue de carácter exploratorio, que según Sampieri (2010, p.79) se realiza cuando; “se requiere

examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha elaborado antes”. El componente exploratorio de dicha investigación se sostiene en la falta de seguimiento de la política mencionada anteriormente.

### **1.5.2 Objeto de la investigación**

Sarduy (2007) señala que “un objeto de investigación es definido y construido en función de una problemática, que implica a su vez aproximaciones metodológicas constantes y tratar a los hechos en función de relaciones establecidas entre ellos” (p. 42). A partir de lo anterior, el objeto de estudio de esta investigación son los proyectos del eje prioritario social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica que se encuentren en proceso de ejecución durante el período 2014 al 2018.

### **1.5.3 Instrumentos**

Para alcanzar los objetivos propuestos, se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de información:

- Informes de seguimiento de la POLCI emitidos por la Contraloría General de la República y fichas de los proyectos del eje social que se encuentran en proceso de ejecución.
- Entrevistas a profundidad para conocer de fuente primaria el estado de situación del uso de la red social Facebook en Ministerio de Relaciones y Culto de Costa Rica.
- Revisión documental para el estudio de casos de buenas prácticas en México, Chile y Colombia para la construcción de los indicadores de seguimiento.

A continuación, se describe cada una de las herramientas en detalle:

**Informes de seguimiento y fichas de proyecto:** Se consultó los informes de seguimiento elaborados semestralmente por la Contraloría General de la República para identificar los proyectos sociales de la POLCI a los cuales se les puede aplicar una herramienta de seguimiento. Posteriormente, se utilizaron las fichas de los proyectos sociales basadas en la metodología de Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD) que elaboran las entidades que solicitan la cooperación internacional.

**Entrevistas a profundidad:** Se realizaron entrevistas dirigidas a los profesionales encargados de la gestión de la Cooperación Internacional, específicamente de los proyectos sociales de la POLCI que se encuentran en proceso de ejecución, tanto a funcionarios del Ministerio de Planificación como a funcionarios de Cancillería costarricense, con el objetivo de recopilar información sobre la implementación y seguimiento de la Política de Cooperación en la actualidad.

**Revisión de documental:** A partir de la revisión de los sitios web y documentos oficiales de México, Chile y Colombia, se recolectó y tabuló indicadores que sirven como referencia para la construcción de la propuesta de esta investigación.

#### **1.5.4 Procedimientos de la investigación**

##### **Fase I: Construcción Teórica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo**

Se investigó sobre la evolución y las teorías de la Cooperación Internacional con base en la línea histórica del surgimiento de este concepto. Se enfocó en la Teoría estructuralista y neoestructuralista para explicar el surgimiento de la definición de la Cooperación Internacional.

Posteriormente, se investigó el paso del concepto Cooperación Internacional hacia la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Por ende, se examinaron

los distintos conceptos de desarrollo: desarrollo humano, desarrollo sostenible, entre otros.

Se indagó sobre las teorías de evaluación y seguimiento enfocada en la Teoría del Cambio, específicamente en la aplicación de estas en la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Con esto, se estableció los aspectos básicos para la formulación de mecanismos necesarios para el seguimiento a los planes de acción de índole social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.

## **Fase II: Estado actual de la Cooperación Internacional de Costa Rica.**

Se realizó una breve descripción de la evolución de la Cooperación Internacional en Costa Rica hasta la actualidad, específicamente desde el hito desde que Costa Rica pasó a ser calificado a partir del 2010 como un país de Renta Media Alta. Además, se estudió el marco jurídico de la Cooperación Internacional de Costa Rica, así como las funciones de los encargados de esta cooperación.

Posteriormente, se recolectaron los datos del total de proyectos ejecutados durante la administración Solís Rivera con la finalidad de ver monto final de los proyectos ejecutados como país receptor de Cooperación Internacional. Adicionalmente, se indagó sobre el papel de Costa Rica como oferente de CID a los demás Estados y sus aportes al Sistema Internacional en esta materia.

## **Fase III: La Política de Cooperación Internacional y su eje prioritario social.**

En cuanto a la Política de Cooperación Internacional en Costa Rica, se estudió su proceso de consolidación y el marco jurídico de esta política. Aunado a lo anterior, a través de entrevistas a los Ministerios encargados de gestionar la Cooperación Internacional en Costa Rica y su respectiva política, se averiguó los procesos internos de ejecución y actual gestión de la POLCI.

Se detalló los ejes de acción de la POLCI, específicamente sobre el eje prioritario Social. Se investigó sobre el contexto social de Costa Rica con base en las demandas de proyectos establecidas en el eje prioritario Social.

Posteriormente, las demandas de proyectos emanadas en Política de Cooperación Internacional se sintetizaron en el Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015- 2018, por lo que se estudió los nuevos proyectos prioritarios del eje prioritario social.

Por último, se detallaron los proyectos emanados en los Informes de Seguimiento realizados por MIDEPLAN para la Contraloría General de la República y se identificó los proyectos del eje prioritario social que se encuentran en proceso de ejecución con la finalidad de hacerle seguimiento a dichos proyectos.

#### **Fase IV: Estudio de casos.**

Se hicieron unos tres estudios de casos, como parte del enfoque exploratorio antes mencionado, con el objetivo de identificar aspectos de seguimiento de la Política de Cooperación Internacional planteados por México, Colombia y Chile, como punto de partida de la propuesta a desarrollar para Costa Rica. Proceso que se llevó a cabo a través de entrevistas a los agregados económicos o encargados de Cooperación Internacional de las Embajadas de dichos países.

Asimismo, se indagó fuentes secundarias, páginas y documentos oficiales de gobierno en internet de los países mencionados, con la finalidad de obtener la información sobre la Cooperación Internacional y su respectiva política. De igual forma, además, se identificó los mecanismos establecidos por dichos gobiernos para darle seguimiento a los planes de acción en materia social.

Por último, se compararon los distintos mecanismos utilizados por el gobierno de México, Chile y Colombia para sustraer las buenas prácticas de seguimiento de la Cooperación internacional de dichos países y valorar la posibilidad de aplicarlo en Costa Rica.

#### **Fase V: La Construcción de una Herramienta de Seguimiento.**

La recolección de datos se realizó a través de la construcción de una herramienta de seguimiento, la cual “corresponde a todos los sistemas, aplicaciones, bases de datos en Excel o cualquier otro paquete informático que permiten el registro y la trazabilidad de algunas actividades de los procesos.” (DNP, 2016, p.14).

El objetivo de la construcción de la herramienta de seguimiento es facilitar el control por medio de la sistematización de los datos recolectados para prevenir desviaciones durante su ejecución. Dicha herramienta está alineada con los objetivos de la investigación, es decir, brindar la información necesaria para verificar el desempeño de los planes de acción en el eje Social de la POLCI.

La herramienta seguimiento para la presente investigación consistió en un registro creado por elaboración propia, la cual dependió exclusivamente de los indicadores y sus respectivas variables que contenga el mecanismo a formular, así como la inclusión de datos necesarios, mayoría extraídos del proyecto del eje social del plan de acción, para llevar a cabo dicho control.

En cuanto a los indicadores de la herramienta de seguimiento, “son necesarios para realizar el mecanismo seguimiento y evaluación, a través de la verificación continua en el tiempo de información que permitan conocer el progreso del objetivo a investigar” (DNP, 2016, p.3). En un mecanismo de seguimiento, dichos indicadores son indispensables para realizar las actividades de monitoreo que deben de estudiar las contribuciones de los proyectos sociales en el cumplimiento de los objetivos de la Política de Cooperación Internacional en el presente eje de acción prioritario seleccionado.

En el objetivo general de la presente investigación, se utilizó indicadores de desempeño para medir la implementación de los planes de acción y el seguimiento de la Política de Cooperación Internacional en el área Social.

La selección de los indicadores se hizo por medio de la relevancia en el cumplimiento del objetivo a lograr, es decir, se recolectaron los datos por medio de los indicadores seleccionados pertenecientes a la herramienta de

seguimiento. Aunado a esto, dichos indicadores brindan la información cuantitativa respecto al logro de la ejecución de la POLCI en el eje prioritario Social.



## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1 Las primeras apariciones de la Cooperación Internacional en el Nuevo Orden Mundial.**

Desde la consolidación de la Carta de las Naciones Unidas, firmada en San Francisco de los Estados Unidos, y que posteriormente fue ratificada por los Estados miembros en octubre de 1945, surgió la primera mención a nivel global de la Cooperación Internacional, según se consigna en el artículo 1°, inciso 4°: “Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión” (Naciones Unidas, 1945, p.3). Con base en lo anterior, los Estados se inclinaron hacia la cooperación como mecanismo para lograr una mayor supervivencia y un desarrollo en conjunto, con la finalidad de fomentar los lazos de solidaridad y reciprocidad entre las naciones.

Debido a los devastadores efectos de la Segunda Guerra Mundial, nació la necesidad de reconstruir Europa y las demás poblaciones afectadas por dicha guerra. Estados Unidos creó la iniciativa denominada “Europe Recovery Program”, comúnmente conocido como “Plan Marshall”. El plan tenía como objetivo cooperar a través de préstamos con los países europeos para que ellos pudieran resurgir y consolidarse de nuevo como potencias, con la condición de que únicamente se les daría a los Estados que no fueran partidarios de la ideología comunista (Florensa, 1992, pp.91-102.).

El encargado de dar el comunicado oficial sobre la nueva cooperación brindada al continente europeo fue el Secretario de Estado norteamericano, General George C. Marshall, quien brindó un discurso en la Universidad de Harvard el 5 de junio de 1947. Dicho discurso definió la Política de Cooperación Internacional estadounidense de la época:

“Es lógico que los Estados Unidos haga lo que sea posible para ayudar al restablecimiento de la salud económica normal en el mundo, sin lo cual no puede haber estabilidad política ni paz segura (...) Cualquier gobierno que esté dispuesto a ayudar en la tarea de recuperación encontrará una cooperación total, de parte del Gobierno de los Estados Unidos...” (Traducción propia a partir de Torricelli y Carroll, 1999, p.165).

El Plan Marshall se conoció como la primera política de Cooperación Internacional oficial de un Estado, formando así, parte de la política exterior estadounidense de 1947 y siendo Estados Unidos el primer Estado en dar cooperación internacional. A pesar de que la asistencia internacional empezó con la reconstrucción europea, posteriormente se dio un giro de la cooperación estadounidense hacia América Latina y el Caribe.

Un año después, en 1948, surge la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE): ente europeo creado con la finalidad de organizar y aprovechar el préstamo otorgado por el Plan Marshall de una manera más eficiente y proporcional. Asimismo, la OECE estableció como objetivo iniciar una cooperación regional en la comunidad europea a largo plazo (Gurría, 2011, pp. 29-38.)

## **2.2 La condicionalidad como elemento esencial de la Cooperación Internacional en una Estructura Internacional Bipolar.**

La recuperación que sufrían los pueblos europeos como consecuencia de la segunda guerra mundial no fue la única que contribuyó con la creación del concepto de cooperación internacional, sino también la descolonización y el surgimiento de nuevos Estados contribuyeron a ello. Álvarez (2012) afirma que: “con la descolonización se hace más evidente el problema del subdesarrollo y la importancia de las políticas de cooperación destinadas a la promoción de los pueblos” (2012, p.288). La descolonización favoreció la percepción de la Cooperación Internacional al buscar el fortalecimiento de los países

subdesarrollados, hacia una mayor autonomía económica y el aumento de las condiciones de desarrollo en los Estados recientes de su independencia.

Ayllón (2007) define la cooperación internacional como “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias” (2007, p.285).

Las antiguas colonias que surgieron como nuevos Estados en África, América Latina y Asia Pacífico, llegaron a formar un papel protagónico en la escena de poderío entre las grandes potencias. El surgimiento de los dos nuevas potencias económicas y políticas, Estados Unidos (EEUU) y la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS), en el nuevo sistema internacional propició la necesidad de una cooperación internacional, al ambos proveer mejores condiciones que colaboraban con el desarrollo de sus países aliados. Esos países fijaron su atención en los países subdesarrollados, y, por ende, la cooperación para la década de los cincuenta se desarrolla en un contexto de lucha basado en el poder geopolítico y económico entre dos grandes bloques.

El mundo se tornó en un juego de poder bipolar, donde la potencia capitalista, Estados Unidos (EEUU), y los comunistas representados en la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS), estuvieron en una rivalidad constante. Según la internacionalista Barbé (1989), en su publicación “Cooperación y conflicto en las relaciones internacionales”, señala que las condiciones históricas durante este periodo bipolar, es “basado en la lucha por el poder, dominante en las relaciones internacionales a lo largo de toda la guerra fría” (1989, p.57).

La bipolaridad en el mundo da origen a una codependencia entre los Estados potencias y los países subdesarrollados, conocidos erróneamente como los tercermundistas. La relación de Estados Unidos y la Unión Soviética entre los países subdesarrollados, se basaba en un paternalismo jerárquico, donde cada potencia acogía a sus aliados, protegiéndolos de la pobreza a cambio de mayor poder en la región.

Es así cómo se origina el grado de condicionalidad en la Cooperación Internacional, en el cual dominan los factores de poder e intereses económicos hacia los países subdesarrollados. La autora Jiménez (2003) anota que “...el momento en el que se produce la cooperación, las partes modifican su comportamiento de acuerdo con los cambios de actitud que observen en los demás” (2003, p.138). Lo anterior, evidencia cómo el comportamiento de los países de la periferia (países subdesarrollados) debía estar alineado a los intereses de las potencias mundiales de las cuales recibían asistencia.

Con la guerra Fría también surgen las teorías que explican la evolución y consolidación del concepto de cooperación internacional en el mundo. Para esta investigación, se escogió la teoría Estructuralista y sus ramas, para fundamentar el estado actual de la cooperación en el globo y la importancia de la evaluación y eficacia en la implementación de dicha asistencia internacional.

### **2.3 La Teoría Estructuralista de las Relaciones Internacionales.**

La teoría estructuralista se origina entre las décadas de los años cincuenta y sesenta, con el primer exponente de dicha teoría: el filósofo francés Louis Althusser. El filósofo se basa en la corriente marxista estructuralista, siendo el primer intelectual que señala la dependencia de la clase proletaria a la clase burguesa, es decir, el funcionamiento del centro y la periferia. Althusser (1965, pp.160-166), en su libro “La revolución teórica de Marx” explica que la clase obrera en el transcurso de la historia ha vivido cambios por culpa de la producción, esto debido a imposiciones y a la dependencia histórica de la clase burguesa.

De la misma manera, el economista alemán especializado en estudios de desarrollo, Hans Singer, publicó reconocidos artículos con énfasis en la materia de desarrollo económico. Singer (1988, pp.271-276) explica las relaciones comerciales injustas y desproporcionadas, según el estado de desarrollo de cada país, es decir, el intercambio con los países subdesarrollados no beneficia a la

economía de estos, sino más bien, lo deteriora más, mientras que los países desarrollados siempre van a ser beneficiados.

Posteriormente, Raúl Presbich, quien fue el primer secretario ejecutivo de la Comisión Económica de América Latina de las Naciones Unidas, publica en 1950 “El desarrollo económico de América Latina y sus principales problemas”. Ese mismo año, Singer se encontraba en el Departamento de Relaciones Económicas de la ONU, ambos identificados por interés en dicha área, crearon la tesis Presbich-Singer, donde surgió el enfoque cepalino del estructuralismo (Dosman, 2010, pp.279-303).

Luego, Singer y Presbich se unen y crean la teoría Presbich-Singer. Dicha teoría expone el deterioro de los términos de intercambio entre los países desarrollados y subdesarrollados, indicando que las relaciones económicas entre dichos países tienden a aumentar el subdesarrollo en los países pobres e incrementar las brechas económicas entre el centro y la periferia. Según Ocampo y Parra (2002, pp.8-9), el objetivo de la tesis Presbich-Singer explica, en términos económicos, la causa principal en la dependencia de la exportación de los productos primarios y la falta de industrialización.

“Por una parte, el efecto negativo de la inelasticidad-ingreso de la demanda de materias primas sobre los términos de intercambio de los países en vías de desarrollo y, por otra, las asimetrías en el funcionamiento de los mercados laborales del centro y de la periferia de la economía mundial” (Ocampo y Parra, 2002, p.8).

El concepto de centro-periferia fue entrelazado en el contexto de la guerra Fría, donde los centros se consideran la hegemonía capitalista y hegemonía comunista: Estados Unidos y la Unión Soviética, respectivamente. Por otro lado, la periferia era representada por los países tercermundistas o subdesarrollados de la época. Según el autor Rodríguez (2006) en su libro “El estructuralismo latinoamericano” señala que: “los centros son las economías donde primero penetran las técnicas capitalistas de producción; la periferia, en cambio, está

constituida por las economías cuya producción permanece inicialmente rezagada desde el punto de vista tecnológico y organizativo” (2006, p.54) .

Además, Rodríguez (1977) añade que la teoría estructuralista se fundamenta en un sistema económico que históricamente ha causado una desigualdad en el desarrollo de los Estados, con base en el progreso técnico que genera producción. Es así, según el autor, como la evolución mundial de la producción exigida por los centros es la única causa del subdesarrollo en los países de la periferia (1977, pp. 205-209).

“En las economías periféricas el ingreso medio aumenta menos que la productividad del trabajo o, en otras palabras, dichas economías 'pierden' parte de los frutos de su propio progreso técnico, los 'transfieren' parcialmente a los grandes centros. Según se aduce, esta 'transferencia' puede ser poco relevante para las economías centrales, pero tendrá normalmente un sensible efecto negativo sobre el desarrollo de las que componen la periferia del sistema económico mundial.” (Rodríguez, 1977 p.209).

El sistema capitalista mundial es explicado por Wallerstein (1976) como aquel que está asentado en las disparidades de dos únicas clases sociales en la economía mundial, basado en la posición geográfica y la pobreza: aquellos países pertenecientes al hemisferio del norte, son desarrollados y potencias mundiales, tales como Estados Unidos, URSS, algunos países europeos, entre otros, denominados como de “Centro”; mientras que los países del sur del hemisferio son reconocidos por el autor por ser subdesarrollados o en vías de desarrollo, por ejemplo, África, Centroamérica, Sudamérica, Pacífico Sur, entre otros, y son los que representan “la periferia”.

En este mismo sentido, la internacionalista Barbé (2001), distinguida por sus obras en relaciones internacionales, afirma que el problema de estudio de la teoría estructuralista es el surgimiento y funcionamiento del sistema capitalista mundial y la dependencia económica de la periferia hacia los países del centro. Barbé considera que la percepción del mundo, partiendo de la imagen que captada por el estructuralismo, se basa en:

“un pulpo de varias cabezas (centros), que se alimentan del trabajo de múltiples tentáculos (periferia (...)) Esos tentáculos están condenados a trabajar para el centro en un juego de suma cero, en el que siempre hay un ganador (centro) y un perdedor (periferia)” (Barbé, 2001, pp.69-70).

A modo de resumen, se presentan las principales características de la teoría estructuralista en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Características generales de la teoría estructuralista**

Contexto histórico	Posdescolonización.
Unidad de análisis	Sistema económico capitalista mundial
Problemática de estudio	Relaciones centro-periferia y mecanismos generadores del subdesarrollo
Imagen del mundo	Pulpo de varias cabezas alimentado por los tentáculos

**Fuente:** Tomado de **Características del estructuralismo, Cuadro 5, Las Relaciones Internacionales, Ester Barbé, p.69, 2001.**

Boni (2010), señala que: “tras más de cien años de aplicación del capitalismo industrial en el mundo, se evidencia que existen un gran número de países que no habían logrado importantes niveles de industrialización y bienestar (los llamados países del Tercer Mundo), frente a otros que sí contaban con esos niveles” (2010, p.15). Esos países que no se sentían identificados con ninguno de los dos bandos (capitalismo-comunismo), decidieron convocar a un movimiento denominado como el “Movimiento de los Países No Alineados” (NOAL), el cual fue de suma importancia para la introducción del concepto de países subdesarrollados y del enfoque dependientista del estructuralismo.

Los principales objetivos de los países pertenecientes al NOAL se basaron en promover la paz, su no compromiso hacia ninguno de los dos bandos y la búsqueda de una manera justa de promover la cooperación internacional y el desarrollo económico (Jiménez, 2003, p.123).

Durante la primera Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, llevada a cabo el 8 de diciembre de 1962, los países tercermundistas externaron su preocupación por la falta de compromiso de los países desarrollados o potencias mundiales en la ejecución de sus objetivos, específicamente los temas relacionados a las relaciones económicas mundiales, la búsqueda de un nuevo modelo de cooperación internacional y la equidad e involucramiento de los NOAL en el mercado mundial (Boni, 2010, p.19). Asimismo, en dicha Conferencia, surge el concepto de dependencia de los países subdesarrollados y desarrollados, introducidos por la Secretaría General de la CEPAL en ese año.

A finales de la década de los sesenta se fortalece el enfoque de dependencia del estructuralismo. La periferia dependía del centro, no sólo a nivel económico y comercial, sino también de manera ideológica y social. Un ejemplo de ello es el programa de cooperación internacional estadounidense denominado “Alianza para el Progreso”, impulsado por el presidente Kennedy para beneficiar aquellos países subdesarrollados en el continente americano que apoyaran la ideología de los Estados Unidos.

De igual forma, otro factor que influía directamente en la dependencia de los países subdesarrollados fue la gran evolución tecnológica que se originó durante la guerra Fría, conocida como “Guerra de las Galaxias”, en la cual ambas potencias luchaban por demostrar su poder por medio de avances tecnológicos. Así lo demuestra el autor Dos Santos (1998), quien es reconocido por sus hallazgos sobre la dependencia del Sur con el Norte, pues sostiene que dicho avance tecnológico “favoreció el crecimiento de la exportación industrial en los países dependientes de desarrollo medio, mientras los países centrales se especializaban en la tecnología de punta, generadora de nuevos sectores de servicios volcados hacia el conocimiento, la información, el láser y la cultura” (1998, p.12).

#### **2.4 Comprender el concepto de desarrollo en la nueva cooperación internacional.**



Los analistas económicos de la situación mundial de la época llegaron a la conclusión de que la única manera de romper los tentáculos que unen la dependencia de los países de la periferia con los países del centro es por medio de la promoción, cooperación y ejecución de respuestas a las necesidades de los países subdesarrollados, a fin de que estos aumenten su calidad de vida y el nivel de desarrollo. “El proceso de desarrollo se planteaba como el tránsito desde una sociedad atrasada hacia una moderna, en una sucesión de etapas, cuyo tránsito era obligatorio para todos los países: el desarrollo es visto como un simple retraso del crecimiento” (Álvarez, 2012, p.289). A partir de lo anterior, surge una nueva tendencia y preocupación del escenario internacional, que giraba en torno del surgimiento del nuevo concepto de desarrollo.

“Se entenderá por desarrollo, en términos genéricos, como una representación, una idea socialmente construida de un estado deseado, un debe ser, una aspiración” (Cuervo, 2010, p.4).

El concepto de desarrollo fue evolucionando desde una perspectiva meramente económica, hacia un punto de vista de una necesidad global que concierne a todos los Estados. Es así como los países desarrollados y con mayor grado de industrialización, empezaron a organizar su cooperación y articular directamente sus propias políticas de cooperación internacional hacia desarrollo. De esta forma, se articula una definición de la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID), que en palabras de Gómez y Sanahuja (1999) se traduce en “el conjunto de actuaciones realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible” (1999, p.17).

De esta forma, surge en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): una organización internacional cuya función específica sería la de establecer conceptos y normas que regulasen dicha cooperación, la promoción de políticas, tanto sociales como económicas, que mejorasen la calidad de vida las personas en el mundo. Asimismo, aparecen los

nuevos criterios sobre cuáles son los factores que definen el nivel de desarrollo de un país. Desde el enfoque estructuralista, el desarrollo y el subdesarrollo se definen por medio de factores determinantes como: “El crecimiento de la demanda de bienes primarios en los centros; la aparición de desajustes en el crecimiento de la importación respecto a los ingresos por exportación; la existencia de las diferencias centro – periferia en cuanto a la organización de los asalariados” (Sánchez, 1998, p.510).

El desarrollo y el subdesarrollo también se define según el nivel de renta que tenga cada país según el Método Atlas del Banco Mundial, el cual por medio del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita de cada país, y con base en el porcentaje de dicho ingreso, se agrupan los países en cuatro categorías: los países de ingreso bajo, los países de ingreso medio-bajo, los países de ingreso medio-alto y los países de ingreso alto (CEPAL, 2012, p.7).

Dentro de la cooperación internacional, hay otro concepto importante que es la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Este tipo de cooperación tiene un carácter más específico y delimitado, mientras que la CID es más amplia y abarca mayor cantidad de actores internacionales. El método atlas es utilizado para la óptima distribución de la AOD, que se define como:

“Los flujos o las corrientes dirigidas a países que figuran en la lista de países receptores del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y a instituciones multilaterales de desarrollo con destino a receptores de esa misma lista de países” (OCDE, 2008, p.4).

Es importante recalcar que existe el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): órgano perteneciente a la OCDE, encargado de buscar la óptima distribución de la Ayuda Oficial al Desarrollo de manera clara y ordenada. Este órgano es el encargado de sistematizar aquellos fondos, donaciones o préstamos, brindados únicamente a aquellos países en vías de desarrollo o subdesarrollados que entren en la lista, es decir, aquellos que tengan un nivel de ingreso medio-bajo y bajo. Asimismo, los Estados donantes y miembros de la OCDE, se pusieron como meta donar un 0.7 % de su producto nacional bruto (PNB) para buscar el

bienestar económico y social de los países subdesarrollados. Con base en esas categorías hay dos distintas modalidades de brindar cooperación internacional a los países receptores; en primer lugar, según los actores y los cooperantes: y en segundo lugar, según la finalidad de la cooperación. Ambas modalidades se sistematizan, a continuación, en las tablas 2 y 3.

a. Según los actores y cooperantes:

**Tabla 2. Tipos de Cooperación Internacional según los actores y cooperantes.**

<b>Cooperación Internacional:</b> Acciones llevadas a cabo por Estados u organización de éstos, actores estatales subnacionales u ONGs de un país con otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno de los actores	<b>Centralizada:</b> Siempre es de carácter oficial, llevada a cabo por Estados-nación u organizaciones de estos	<b>Bilateral:</b> Llevada a cabo entre dos Estados-nación.	<b>Vertical o Norte-Sur:</b> Donante en desarrollo - receptor en desarrollo <b>Horizontal o Sur-Sur:</b> Donante en desarrollo - receptor en desarrollo
		<b>Triangular:</b> Dos Estados se unen para cooperar con un tercero.	
		<b>Multilateral:</b> Donante: Organización Internacional oficial	
	<b>Descentralizada:</b> Llevada a cabo por organismos subnacionales públicos u organizaciones sin fines de lucro.	<b>Oficial o pública:</b> Realizada por entidades públicas subnacionales	<b>Directa:</b> Basada en el establecimiento de relaciones directas entre gobiernos subnacionales de diferentes países <b>Indirecta:</b> En este caso las acciones no implican el establecimiento de una relación directa entre actores

		<b>No Oficial:</b> Realizada por organizaciones privadas sin fines de lucro	
--	--	---	--

Fuente: tomado de “La Cooperación Internacional, herramienta clave para el desarrollo en la Región, Chiani, 2009, pp.24.

b. Según la finalidad de la Cooperación.

**Tabla 3. Modalidades de Cooperación Internacional.**

<b>Tipos</b>	<b>Definiciones</b>
Cooperación/Asistencia Técnica	Se fundamenta en la cooperación basada en la transferencia de conocimientos y de capacidades técnicas y tecnológicas.
Cooperación Financiera: Reembolsable o No reembolsable	Es aquella que se otorga mediante recursos económicos. La modalidad no reembolsable, tal y como dice el nombre, los recursos no se devuelven la fuente cooperante, mientras que la Reembolsable los recursos se otorgan mediante créditos blandos y préstamos de bajos intereses.
Cooperación Económica	Es la cooperación que se brinda a fin de mejorar el sector de economía, finanzas y desarrollo del Estado receptor.
Cooperación Científica y Tecnológica	Consiste en aquella cooperación dedicada específicamente para la creación de nuevas tecnologías y de avances científicos,
Asistencia Alimentaria	Se basa en donación de alimentos para aquellos países subdesarrollados que se encuentran en condiciones de hambre y pobreza extrema.
Asistencia Humanitaria.	Consiste en la ayuda internacional que se destina a los países que están pasando por desastres naturales, guerras o crímenes de lesa humanidad con la finalidad de proporcionarles las necesidades básicas de las personas que habitan esos países.

Fuente: Elaboración Propia a partir de “El Sistema de la Cooperación Internacional al Desarrollo. Evolución Histórica y retos actuales. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo Num. 1. Primera edición.” Boni, 2010, pp. 11-13.

## **2.5 El surgimiento de la eficacia a raíz del Ciclo de proyecto en la Cooperación Internacional al Desarrollo.**

Para la década de los setenta, ya en un contexto mundial donde la estructura de la cooperación internacional estaba más organizada y sintetizada, surge por primera vez el concepto de eficacia de la Cooperación Internacional. La eficacia como concepto se origina como una consecuencia de los grandes

cambios en el sistema económico mundial de la década, específicamente como resultado de tres acontecimientos globales importantes en década de los setenta, siendo estos:

- En primer lugar, surge un declive en la industrialización de las grandes potencias como consecuencia de la crisis petrolera mundial. Resultado de la Guerra de Yom Kippur y la tensión entre Israel y el Occidente en 1973, los países de medio oriente exportadores de petróleo, tomaron la decisión de dejar exportarlo a los demás países del sistema internacional. Los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), aumentaron los precios de manera radical, provocando así una crisis internacional energética para los países industrializados, lo cual provocó mayor inflación, desempleo y problemas económicos para estos países (Tassara, 2011, p.62-63).

- En segundo lugar, la hegemonía estadounidense había disminuido como consecuencia del crecimiento de nuevos actores internacionales. Un ejemplo de ello es Japón, que a partir de 1970 se convirtió en uno de los donantes más activos en la cooperación internacional. Posteriormente en 1974, fundó la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), la cual se encargaría de sistematizar la ayuda brindada de Japón hacia los países en vías de desarrollo o subdesarrollados. A partir del surgimiento de nuevas potencias emergentes, nacen nuevas agencias y programas de cooperación, tanto europeas como asiáticos, que vienen a quitarle el protagonismo a la potencia capitalista de la guerra Fría.

- En tercer lugar, las dictaduras latinoamericanas y la consecuente violación de los derechos humanos, trajo como resultado la disminución de la ayuda internacional en aquellos países que no tuvieran un Estado democrático y que carecieran del respeto y garantía de los derechos humanos universales. “El autoritarismo y la corrupción imperantes en muchos países del Sur desviaron una parte relevante de los recursos hacia fines impropios y no representaron ciertamente el marco más propicio para que se generen verdaderos debates y

reflexiones sobre las políticas y prioridades de desarrollo de cada país” (Tassara, 2011, p.64).

A raíz del escenario internacional descrito anteriormente, surge la necesidad de que la cooperación internacional brindada por los donantes en un contexto de crisis sea provechada de una manera más amplia y utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Según Álvarez (2013, p.290), los países donantes argumentaban que “(...)no basta con aumentar el volumen de la ayuda: era preciso que estuviese mejor pensada y que se organizara y administrara con mayor eficacia (2013, p.290)”. Lo anterior incentivó a los donantes de cooperación a ser más rigurosos con el método utilizado para administrar la ayuda. Ejemplo de ello, el Banco Mundial lanzó un nuevo método de administración de proyectos, actualmente conocido como el “Ciclo de Manejo del Proyecto”, así como la utilización de la herramienta denominada como Marco Lógico, con el propósito de ejecutar los proyectos de cooperación internacional de una manera más organizada y eficaz.

En el año 1970, se publica el “Informe Pearson: una nueva estrategia para un desarrollo global”, el cual planteaba una nueva forma de abordar la ayuda internacional que se brindaba por medio de la responsabilidad mutua entre los países donantes y los países receptores. “Para que las relaciones en materia de ayuda sean eficaces y satisfactorias, debe haber mayor coordinación y consultas más frecuentes sobre todos los aspectos del proceso de desarrollo, especialmente dentro de cada país interesado” (Pearson, 1970, p.12).

Dicho informe colaboró con el propósito de que la Cooperación Internacional al Desarrollo se ejecutara de forma más eficaz y eficiente, brindando una solución más efectiva a las necesidades de los países en vías de desarrollo y subdesarrollados. Según Gómez y Cámara (2008), la eficacia se refiere “al grado en que se obtiene lo que se pretende, es decir, el grado en el que se alcanza el propósito de un proyecto”, mientras que la eficiencia “se diferencia de la eficacia en que no sólo responde a haber alcanzado un objetivo,

sino que toma en cuenta los medios empleado para ello, poniéndolos en relación con el objetivo alcanzado” (2008,p.47).

Con el surgimiento surge del modelo de la industrialización del desarrollo hacia adentro, promovido por el padre del estructuralismo cepalino, Raúl Presbich, el cual receta el Modelo de Sustitución de Importaciones a los países en vías de desarrollo y subdesarrollados. Con base en el marco de la tradición estructuralista, dicho modelo incentiva a que los países de la periferia se puedan valer por ellos mismos y promover el desarrollo entre los países tercermundistas, sin necesitar del centro. Según Guarín y Franco (2008), la sustitución de importaciones se define como:

“Un proceso de desarrollo interno que se deriva y se orienta por las restricciones internas y que se manifiesta, en última instancia por la ampliación y diversificación de la capacidad productiva de la economía, con miras al impulso industrial que fortalezca la competitividad interna de las empresas (2008, p.58)”.

Sin embargo, el modelo no fue exitoso en los países del sur por dos motivos fundamentales:

- Primero, a la hora de sustituir las importaciones de productos tecnológicos o elaborados en fábricas, los países subdesarrollados no tenían la capacidad técnica ni económica de producir dichos productos. Por ejemplo, pequeñas piezas tecnológicas, cables hechos de aluminio o cobre, repuestos automotrices y todos aquellos bienes que sólo los países desarrollados pueden exportar.
- Segundo, los países de la periferia sólo fueron capaces de producir el sector primario de la economía, por ende, los bienes que se exportaban entre los países del sur eran productos meramente agrícolas. Como resultado de ello, dicho intercambio no era beneficioso para los países de la periferia, debido a la falta de productos industriales y tecnológicos. Además, los países subdesarrollados se encontraban en guerras civiles o guerras regionales, ejemplo de ello el conflicto centroamericano de la década de los ochenta, que

trajo un aumento de la pobreza y del subdesarrollo en la región (Guarín y Franco, 2008, p.57-59).

La década de los ochenta estuvo marcada por un declive en la economía mundial, evidente en el aumento de las deudas externas, disminución del desarrollo en los países de la periferia y decrecimiento en las exportaciones universales. Los países subdesarrollados o en vías de desarrollo fueron los más perjudicados por esta crisis, debido a su excesivo endeudamiento con préstamos externos y al uso ineficiente de los recursos, así como la disminución en la ayuda internacional y el aumento de los intereses (Álvarez, 2012, p.293-293).

En 1989, el sistema internacional experimenta un cambio rotundo con la caída del muro de Berlín: se celebra el final de la guerra Fría y esto trae como consecuencia un régimen mundial en un nuevo escenario y con nuevos actores. La caída de la Unión Soviética significó un reajuste en sus donaciones a nivel internacional, mientras que los Estados Unidos, tal y como se mencionó, ya había perdido su hegemonía con el surgimiento de las potencias emergentes.

## **2.6 La Teoría del Cambio como herramienta para los proyectos de desarrollo.**

Fruto de la caída del muro de Berlín y del nuevo orden mundial, en la década de los noventa surge la teoría de cambio, que fue diseñada por expertos pertenecientes al Instituto Aspen: Huey Chen, Helen Clark y Carol Weiss, quienes llegaron a la conclusión de que “las intervenciones carecían del suficiente sustento técnico, especialmente en aquellas que presentaban un mayor grado de complejidad, además de encontrarse poco articulados entre sí” (Monje, 2017, pp.4-5). Es así como, la investigadora Carol Weiss desarrolla el concepto de la teoría del cambio, que se define como aquella que: “entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización” (Rogers, 2014, p.2).



Asimismo, la teoría de cambio viene a ser un instrumento de proceso que nos ayuda a monitorear conscientemente, tanto de manera individual como colectiva, a través de una estructura de cambio, con el objetivo de reflejar la realidad en proyecciones a largo plazo. Dicha teoría, brinda una herramienta esencial para poder rendir cuentas mediante el monitoreo de las acciones (Rogers, 2014, pp.3-4).

Según Ortiz y Rivero (2007, p.4), la teoría del cambio “representa el amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo.” De la misma manera, los autores que crearon dicha teoría señalaron que está compuesta por varios elementos, con la finalidad de que el cambio transforme la realidad de una manera positiva, y con base en estos componentes, se originan las bases de lo que se conoce actualmente como monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión de proyectos, específicamente en el área de cooperación internacional para el desarrollo. En la tabla 4 de esta investigación se detallan los principales elementos que componen la ya citada teoría del cambio.

**Tabla 4. Componentes de la Teoría del Cambio.**

Componentes de la Teoría de Cambio.	Descripción
Visión de éxito	Es el cambio más significativo esperado, la imagen objetivo, el cambio macro deseado para una situación particular.
Precondiciones	Son resultados – suficientes y necesarios – clave para la consecución de visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.
Intervenciones	Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados (precondiciones de un nivel superior).
Supuestos	Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.
Indicadores	Métricas que permiten conocer si alcanza o no el éxito en las implementaciones de las precondiciones.

**Fuente: Tomado de Cuadro 1, Desmitificando la Teoría de Cambio, Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero, 2007, pp 5.**

En la década de los noventa también surgió el concepto de desarrollo humano. Dicho concepto, fue planteado por el “Programa de las Naciones Unidas

para el Desarrollo” (PNUD), organismo adscrito a las Naciones Unidas desde 1965. Para este organismo, el desarrollo humano consiste” en ampliar las libertades de modo que todos los seres humanos las puedan aprovechar” (PNUD, 2016, p.9).

## **2.7 Cooperación Internacional al Desarrollo: el nuevo enfoque multipolar neoestructural**

El desarrollo humano como concepto, viene a marcar una diferencia sobre la definición de desarrollo que se manejaba anteriormente, debido a que es de carácter universal y que viene a garantizar los derechos humanos por medio de una vida plena y basándose en el cumplimiento de las necesidades básicas de las personas, sin distinción alguna. Es así, como surge la existencia de un cambio en la cooperación al desarrollo, basado en las implicaciones que conlleva el proceso de cambio de cara al nuevo siglo.

“La cooperación se dirigirá, en primer lugar, a acabar con la pobreza como situación que impide desarrollarse a los seres humanos, procurando remover los obstáculos que no les permita llegar a ser lo que potencialmente son, y ampliando sus capacidades y las posibilidades reales de decidir sobre su propia vida en un entorno real de libertad (Gómez y Cámara, 2008, p.21)”.

Con el advenimiento de un nuevo siglo, el escenario global pasa de un comportamiento de bipolaridad hacia la multipolaridad, en un nuevo entorno mundial marcado por las novedades de la globalización y el inicio de la interdependencia tecnológica entre los Estados. De esta forma, nace un nuevo orden mundial, con nuevos compromisos entre los países para promover una estrategia global encaminada a responsabilidades equitativas para todos los Estados miembros de dicho sistema.

Esa nueva lógica, originó el neoestructuralismo, pasando así de lo tradicional a lo moderno, mediante una percepción del desarrollo conjunto por medio de la implementación de nuevas políticas. Sánchez (2000), define el neoestructuralismo como una corriente que “se alimenta de la tradición

estructuralista, pero que va más allá, porque su desarrollo analítico está orientado al diseño y ejecución de políticas económicas (Gutiérrez, 2007, p.116)".

Sin embargo, no sólo aplica políticas económicas, sino también todo tipo de políticas públicas. El neoestructuralismo considera que la solución a los problemas de un país se obtiene por medio de la aplicación simultánea de un grupo de políticas públicas, con un orden jerárquico de prioridades y una fuerza de acción específica de cada una de las políticas (Gutiérrez, 2007, pp. 115-126). De la misma manera, el neoestructuralismo enfrenta los obstáculos al desarrollo a través de una estrategia a largo plazo, tomando en cuenta las realidades actuales que enfrentan los países subdesarrollados y partiendo del contexto de globalización. De acuerdo con Odio (2010, p.62), el neoestructuralismo se enfoca en el manejo del desarrollo hacia la institucionalización gubernamental y la ejecución efectiva de políticas públicas.

"Las estrategias del desarrollo no se dan en el vacío, por el contrario, se gestan y se articulan en determinados contextos político-institucionales. El desarrollo no se limita sólo a las dimensiones técnicas y económicas; sino que exige un manejo político funcional adecuado sobre las características de cada país y compatible con la pluralidad de enfoques en las estrategias de acción y jerarquización de objetivos" (Odio, 2010, pp.62-63).

Las políticas públicas surgen como consecuencia del fortalecimiento interno de los países en vías de desarrollo, las cuales se fueron construyendo como resultado del sentimiento de identidad nacional y de la descolonización e independencia. Las políticas públicas, según Meny y Thoenig (1992), son las consecuencias de las demandas de la sociedad para solucionar algún problema o satisfacer alguna necesidad de la población. "Son el resultado de la actividad de una autoridad investida por el poder público y de legitimidad gubernamental" (1992, p.89).

Dichas políticas vienen a ser acciones elaboradas por las instituciones gubernamentales, pero con la colaboración de múltiples actores para la creación

de estas. En el texto “La política de las políticas públicas” publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se indica que las políticas públicas deben de cumplir las siguientes características: “estabilidad, adaptabilidad, coherencia y coordinación, eficiencia, calidad de implementación y cumplimiento de la vigilancia y orientación hacia el interés colectivo” (BID, 2006, p.7); con la finalidad de que su ejecución tenga mayores resultados y sean llevadas a cabo de manera eficaz.

“El rol de las características de las políticas públicas, que, según se ha demostrado, guardan una correlación con el desarrollo, en lugar de estudiar el contenido específico de las políticas, y las condiciones adyacentes que contribuyen a llevarlas a cabo (...)” (Chuaire y Scartascini, 2014, p.24).

La política de cooperación internación es parte de las políticas públicas de un Estado, y en particular la política exterior. Caldusch (1993), define la política exterior como: “aquella parte de la política general formada por el conjunto de decisiones y actuaciones mediante las cuales se definen los objetivos y se utilizan los medios de un Estado para generar, modificar o suspender sus relaciones con otros actores de la sociedad internacional” (1993, p.3). La política exterior representa una agenda país, que refleja la dirección, necesidades y prioridades del Estado enmarcado en el sistema internacional. Asimismo, dicha política expone la identidad de un país, así como las acciones o lineamientos a seguir en el escenario mundial, basándose en las relaciones con los diferentes actores que componen el sistema internacional. La política exterior de cada Estado tiene características propias debido a que responde a la realidad nacional y al contexto de desarrollo de cada país. Murillo (2012), destaca que la política exterior y la defensa nacional “están intrínsecamente vinculadas y responden a los intereses nacionales, y por ende tienen un estatus jerárquico superior a otras políticas públicas, incluso a las económicas desde la perspectiva del ámbito global” (2012, p.29).

De la misma manera, cada país tiene su propia política de cooperación internacional, cuyas bases reposan en el marco de las necesidades del desarrollo

de cada Estado y se encuentra vinculada a la política exterior. A través de la cooperación internacional y los lazos de amistad entre los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, con los países desarrollados o potencias mundiales, se busca una solución de manera conjunta a dichas necesidades, ya sea por medio de proyectos, financiamiento, préstamos, u otros.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, una política de cooperación internacional se define como:

“Las políticas nacionales de cooperación al desarrollo definen la visión, prioridades, compromisos y actividades de un país relacionadas con la cooperación internacional para el desarrollo... las políticas bien estructuradas explican los principios y objetivos de la cooperación para el desarrollo, los roles y responsabilidades o la división del trabajo entre las distintas partes involucradas, toma de decisiones y cómo la implementación debe ser monitoreada” (Traducción propia, Naciones Unidas, 2015,p.2).

No obstante, debido a que todos los Estados tienen diferentes escenarios nacionales y regionales en lo que se refiere en cooperación internacional, resultó necesario volver a ordenar dicha cooperación con la finalidad de que haya una responsabilidad mutua y un verdadero compromiso tanto entre los Estados donantes, como los Estados receptores de la cooperación internacional.

## **2.8 La Cooperación Internacional con base en resultados para el desarrollo: de los ODM a los ODS.**

En setiembre del año 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, surgió la necesidad de plantear metas universales con la finalidad de promover el desarrollo en los Estados miembros del sistema internacional y una mayor equidad en los niveles de desarrollo entre dichos Estados. De acuerdo con los resultados logrados en dicha Cumbre, se crearon los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyo propósito era priorizar la atención de aquellos problemas mundiales que afectan el crecimiento del desarrollo en los países y así combatirlos antes del año 2015. Los Objetivos del Milenio llegaron para

reorganizar la Cooperación Internacional al Desarrollo, debido a que la cooperación brindada por las fuentes donantes tenía que ir enfocada a ayudarles a los países receptores a cumplir los Objetivos del Milenio. Los ODM eran en total ocho objetivos, expuestos, de la siguiente manera: “reducir la pobreza extrema, lograr la enseñanza primaria universal, dar autonomía a las mujeres y promover la equidad entre mujeres y hombres, reducir en dos terceras partes la mortalidad de niños menores de cinco años, reducir en tres cuartas partes la mortalidad, combatir la propagación de enfermedades, sobre todo el VIH/SIDA y el paludismo y, por último, garantizar la sostenibilidad medioambiental” (Naciones Unidas, 2015, pp.5-9).

Posteriormente, en el año 2003, se emitió la “Declaración de Roma sobre la Armonización”, con el objetivo de hacer un llamado a los países, tanto receptores como donantes, para regular la cooperación internacional con base en los principios de eficacia y armonización. Esta declaración, señaló la necesidad un mecanismo de control para generar mayores resultados e impacto en el desarrollo de los países receptores, así como mayor participación, interés y seguimiento por parte de los países donantes:

“Sabemos la preocupación que despierta a los países asociados el hecho de que las prácticas de los donantes no siempre coincidan con los sistemas y prioridades nacionales... reconocemos que esas n requieren medidas urgentes, coordinadas y sostenidas para mejorar nuestra eficacia sobre el terreno” (Declaración de Roma sobre la Armonización, 2003, p.1).

En el año 2005, se llevó a cabo la firma de la “Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo”, en el II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda en Francia. Dicho foro, además de reafirmar lo pactado anteriormente en Roma, tenía como propósito buscar una mejor gestión de la ayuda al desarrollo, por medio del establecimiento de compromisos y alineaciones para mejorar la comunicación y la coordinación entre los receptores y los donantes, y así, encontrar una manera más efectiva y eficaz de colaborar con el cumplimiento de los Objetivos del Milenio. Asimismo, se expresó en dicho Foro la importancia

del seguimiento y evaluación para lograr mejores resultados del desarrollo, mediante la eficacia y eficiencia de los recursos ejecutados.

“(…)Examinaremos los procesos de supervisión y evaluación independientes a través de los países – que deberían aplicarse sin representar una carga adicional para los países socios – con vistas a lograr un entendimiento más completo de cómo un aumento de la eficacia de la ayuda al desarrollo contribuye al cumplimiento de Objetivos” (Declaración de París, 2005, p.2).

En la Declaración de París se crearon cinco principios universales y de carácter obligatorio para todas las Políticas de Cooperación Internacional de los Estados pertenecientes al sistema internacional. A continuación, se detallan los cinco principios contenidos en la Declaración de París.

**Tabla 5. Principios de la Declaración de París.**

Principios	Definición
1.Apropiación	Los países socios deben comprometerse a liderar y guiar sus respectivas estrategias de desarrollo, con la finalidad de involucrar a los países donantes y que estos puedan reforzar su ayuda de manera más eficiente.
2.Alineación	Los donantes deben alinearse con las estrategias de desarrollo nacionales de los países receptores. Sin embargo, los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, también se deben comprometer a reforzar los sistemas e instituciones nacionales para la ejecución de la ayuda internacional.
3.Armonización	Los donantes se comprometen a ejecutar planes de acción con procesos más simplificados para una aplicación más rápida, no obstante, deben dirigir en la ejecución de los proyectos o programas de Cooperación Internacional para mayor transparencia. Los países receptores deben trabajar en coordinación y constante comunicación con los donantes para lograr una armonía y eficacia de manera conjunta.
4.Gestión Orientada a Resultados	Tanto los países donantes como los países receptores deben administrar los recursos de Cooperación Internacional, por medio de financiamiento, proyectos o programas, y la toma de decisiones enfocada en los resultados y la solución a la cual va dirigida dicha ayuda al desarrollo.
5.Mutua Responsabilidad	Los países socios y los donantes son responsables de los resultados y transparencia al utilizar los recursos dirigidos

	hacia el desarrollo. Deben de asumir una responsabilidad compartida y conjuntamente aplicar los mecanismos adecuados para la ejecución de dicha cooperación.
--	--

**Elaboración Propia mediante: Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, 2005.**

A partir de lo emanado en la Declaración de París, surgió un nuevo escenario de la Cooperación Internacional al Desarrollo, enfocado en los procesos y ejecución de programas o proyectos de CID, así como sus distintas fases y estrategias para lograr una mayor eficacia en el momento de presentar los resultados al desarrollo.

Partiendo del principio cuatro de la Declaración de París, surge la metodología de la Gestión orientada para Resultados de desarrollo (GoRD) y El Banco Interamericano de Desarrollo (2015) establece que dicha metodología para la gestión de proyectos consiste en: "...una estrategia focalizada en los resultados y en las mejoras de sostenibilidad de estos resultados en los países. Provee un marco coherente en el cual la información sobre el rendimiento de proyectos, programas y portafolios es usada para optimizar la toma de decisiones" (BID, 2015, p. 13).

La Gestión orientada para Resultados de desarrollo es una herramienta creada con el fin de que los proyectos sean realizados de una manera más organizada y transparente. Además, la metodología de la GoRD facilita la visualización de los resultados, gracias a los instrumentos de seguimiento y evaluación.

Los proyectos de cooperación al desarrollo gestionados con la GoRD, vienen a simplificar la ejecución dicha asistencia internacional con el propósito de que se ejecuten los objetivos de una manera más clara y ordenada. Los proyectos para el desarrollo se definen como aquellos que "tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuestos (BID, 2015, p. 8)".



Este tipo de proyectos se elaboran con la finalidad de satisfacer una demanda determinada y de encontrar una solución específica a la necesidad o problemática, esto mediante la ejecución y cumplimiento de sus objetivos. Los proyectos se componen de un ciclo conformado por distintas fases y elementos necesarios para obtener los mejores resultados.

El ciclo del proyecto, según Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) está conformado por las siguientes cinco etapas:

- Evaluación de las necesidades que van a ser satisfechas.
- Planificación: a realizarse mediante una matriz de planificación que establece cómo se va a llevar a cabo el proyecto, la ejecución del proyecto.
- Ejecución: implementación del proyecto.
- Seguimiento: durante la fase de ejecución.
- Evaluación: final del proyecto cuando se concluye su ejecución.
- Por último, la síntesis las buenas prácticas y de lo aprendido del proyecto para mejorar la eficacia frente a otros proyectos o su continuación a largo plazo (UNESCO, 2010, p.18).

El ciclo del proyecto con base en la gestión para resultados propone una mejora que establece de manera continua y produce una repetición cíclica, que se debe de llevar a cabo de manera ordenada y congruente con el objetivo para el desarrollo que se desee cumplir (Puras, 2014, p.24). De la misma manera, es necesario medir y controlar el cumplimiento de todas las etapas del ciclo del proyecto, esto mediante herramientas que proporcionen la información que se requiere para verificar dicho cumplimiento a fin de generar los resultados deseados.

## **2.9 El Seguimiento como herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas.**

Pese a que desde inicios de siglo, se tomó más conciencia sobre la importancia de sistematizar y organizar la Cooperación Internacional al Desarrollo más sistematizada y organizada, en el III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda en Accra (Ghana) 2008, se llegó a la conclusión de la falta de mecanismos de transparencia y una rendición de cuentas tangible sobre el uso de los recursos por parte del gobierno receptor, con el objetivo de medir el progreso y resultados de los proyectos, programas y políticas.

En el Foro de Accra concluye la necesidad de llevar un control o seguimiento de los recursos, programas o proyectos de la Cooperación Internacional al Desarrollo para profundizar los principios emanados en la Declaración de París. De la misma manera, se conversó sobre las barreras para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, específicamente en la falta de indicadores en plazos determinados que midan el proceso de su cumplimiento basado en los resultados para el desarrollo.

El concepto de monitoreo o seguimiento empezó a tomar fuerza en el escenario mundial en la primera década del siglo XXI, debido su necesidad en la cooperación para luchar contra la falta de transparencia y rendición de cuentas, expuesta en el III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia, en Accra. El seguimiento se define como una función continua que utiliza la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos, con el objetivo de proporcionar a los directivos de una mediación del desarrollo en curso y las principales partes interesadas, indicadores sobre el grado de avance y el logro de objetivos y progresos en la utilización de fondos asignados” (OCDE,2002, p.27).

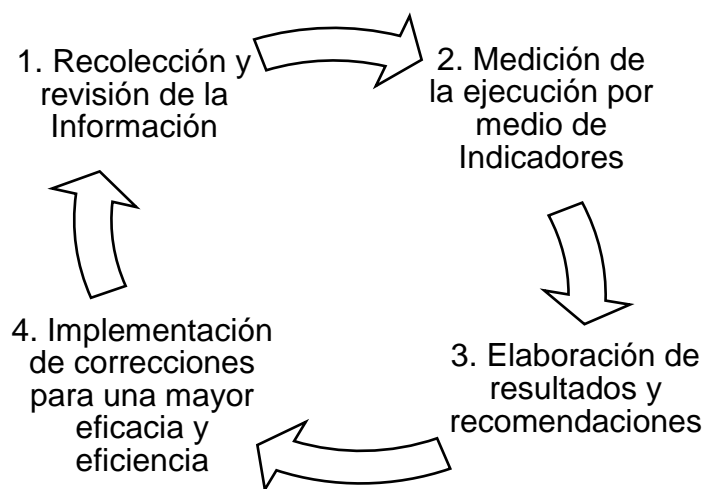
El seguimiento permite guiar la ejecución del proyecto, programa o política de acuerdo con el cumplimiento de su plan de acción y sus objetivos para obtener resultados de manera eficaz y eficiente. Un sistema de seguimiento con base en resultados es “un proceso continuo de recolección y análisis de información que establece una comparación entre la eficiencia con la que se está ejecutando un

proyecto, programa o unas políticas y los resultados esperados” (Kusek y Rist, 2005, p.15).

El objetivo del seguimiento es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto a la hora de su realización, así como hacer correcciones antes de la finalización para una mejor administración del mismo. Desde el punto de vista de González (2005) “es un proceso esencialmente interno a la ejecución del programa que permite ver anomalías que surgen durante su ejecución y paliarlas” (2005, p.46).

Este proceso implica primero, crear un sistema de recolección y registro de datos por medio de indicadores de productividad; posteriormente, hacer un estudio y observación analítica de los resultados obtenidos, y, por último, hacer un informe final donde se establezcan las posibles mejoras para una óptima eficacia y administración del proyecto. (Kusek y Rist, 2005, pp.13-14).

**Ilustración 1. Seguimiento o monitoreo del proyecto.**



**Elaboración propia a partir de Kusek y Rist, 2005, pp.13-14**

En el proceso de monitoreo, es necesario realizar un informe de seguimiento, que sistematice la información recolectada durante el monitoreo. Los informes de seguimiento tienen como propósito realizar una propuesta de

mejora con base en los avances del proyecto, específicamente en el cumplimiento de los objetivos, con el propósito de lograr resultados de desarrollo más eficaces. El informe de seguimiento está compuesto por los siguientes seis elementos: revisión de objetivos, revisión de actividades, revisión de la planificación (tiempo, costes, entre otros.), identificación de cambios, establecimiento de previsiones y finalmente, formulación de recomendaciones (González, 2005, pp.46-49.).

Sin embargo, para generar un informe de seguimiento, también es necesario crear un “sistema de seguimiento” por medio de la construcción de un mecanismo o herramienta de monitoreo. Un sistema de seguimiento se entiende como “lo básico para garantizar una mejor administración por resultados de las políticas, planes, programas, etc., así como para demostrar los progresos alcanzados a la sociedad civil y donantes. Estos sistemas han de basarse en la selección de indicadores y herramientas de medición y, para su mejora” (Puras, 2014, pp.48-49).

La herramienta del sistema de seguimiento o monitoreo consiste en el diseño de un plan que contenga una serie de acciones necesarias para dar seguimiento, sustentada en la información recolectada y en la creación de indicadores que midan el desempeño del proyecto, plan o política desde su origen hasta el presente (Valle y Rivera, 2008, pp.2-3). Los indicadores en el proceso de seguimiento vienen a ser un elemento de suma importancia, debido a que son la forma de calcular el desempeño y la evolución del proyecto en la actualidad, basándose en las mediciones, que pueden lograr mejores resultados a la hora de tomar decisiones. Se define el concepto de indicador como “la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación, evolución o tendencia del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de una situación observada o fenómeno estudiado” (DANE, 2008, pp.4).

La evaluación se define como una parte integral de la gestión del programa y una herramienta de gestión fundamental. La evaluación complementa el seguimiento

de un proyecto al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así” (PNUD, 2009, pp.80).

Conviene señalar que, para esta investigación, no se hará un sistema de evaluación, sino que se llegará hasta la fase de seguimiento. La diferencia entre el seguimiento y la evaluación consiste en que “mientras el seguimiento proporciona información en tiempo real sobre la implementación del programa o proyecto en curso requerida por la gerencia, la evaluación suministra valoraciones más a fondo, con criterios técnicos para la toma de decisiones” (PNUD, 2009, pp.81). Es decir, el seguimiento se realiza en el transcurso de ejecución de los proyectos, y, por otro lado, la evaluación se efectúa una vez el proyecto se haya ejecutado de manera completa.

## **2.10 El seguimiento y evaluación en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

El seguimiento y la evaluación para la Cooperación Internacional al Desarrollo a partir del 2015 se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y posteriormente se define la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Los Estados miembros de las Naciones Unidas han llegado a la conclusión, que, si bien es cierto, se necesita de los recursos naturales para la sobrevivencia, es necesario poner reglas a la hora de utilizar estos recursos. Partiendo de esa premisa, surge el nuevo concepto de “desarrollo sostenible”, el cual se enfoca en que es necesario un desarrollo integral para satisfacer las necesidades básicas de los humanos.

“El desarrollo sostenible implica cambio, a veces queremos o transformar el sistema mismo, en cambio otras, queremos cambiar el sistema para mejorar algunos de sus productos.... Para lograr el desarrollo sostenible es muy importante comprender las vinculaciones entre los aspectos sociales, ecológicos y económicos de nuestro mundo” (Gallopín, 2003).

En setiembre del 2015, los Objetivos del Milenio pasan a ser reemplazados los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Cumbre de las Naciones

Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Nueva York, Estados Unidos. Los ODS tienen el propósito de formar metas mundiales inclusivas; cada uno de los objetivos contiene un componente de sostenibilidad ambiental, pero que también garantice una mejor calidad de vida para los habitantes del globo. En total diecisiete objetivos conforman la nueva agenda mundial de desarrollo sostenible y que abarcan áreas como crecimiento económico, medio ambiente, pobreza, educación, derechos humanos, equidad, entre otros.

A partir de la definición de los ODS, el marco de la Cooperación Internacional al Desarrollo se circunscribe a proyectos o programas que ayuden a los países en vías de desarrollo o subdesarrollados a cumplir con estos 17 objetivos. En cuanto al proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos de CID, se concluyó que es necesario medir la eficacia de la cooperación para que sea relevante a las diferentes formas de cooperación y contribuya al seguimiento de los ODS en los Estados receptores (entrevista personal, Fonseca, 2017). En otoño del 2015 fue adoptada en la Asamblea General de las Naciones Unidas una agenda universal de desarrollo sostenible con compromisos para el año 2030 que consisten en trabajar sobre 17 objetivos de desarrollo bajo una visión tridimensional que implica un equilibrio en lo económico, social y ambiental (conocida comúnmente como la Agenda 2030, allí se reafirman en los compromisos de eficacia para el desarrollo.

Los resultados de la reunión de alto nivel fueron la fundación de una Alianza Global y avanzar en la ejecución de cuatro nuevos principios de la cooperación eficaz: apropiación nacional, enfoque en resultados, alianzas incluyentes y transparencia y mutua rendición de cuentas (AGCED, 2016, pp.1-3). Las relaciones solidarias entre los Estados se fundamentan en la ayuda brindada por distintos actores internacionales, con la finalidad de eliminar las desigualdades entre los países y promover el desarrollo y una mejor calidad de vida a todos los seres humanos que habitan el mundo, sin distinción alguna.

En un escenario internacional de cambios constantes, es necesario que la Cooperación Internacional se regule con el propósito de alcanzar mejores

resultados de desarrollo en los Estados receptores de esta cooperación (PNUD, 2009, pp.80). La transparencia y la rendición de cuentas son principios indispensables para garantizar relaciones de credibilidad entre los países miembros del sistema internacional. Por ende, el seguimiento o monitoreo en la cooperación internacional, sea por medio de la aplicación programas, proyectos, asistencia técnica, entre otros, es necesario para llevar un control en el momento de la ejecución, a fin de lograr eficacia y transparencia de la Cooperación Internacional al Desarrollo.

### **Capítulo 3. Contexto de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica y la Política de Cooperación Internacional.**

Este tercer capítulo tiene el objetivo de describir el contexto actual de la cooperación internacional en Costa Rica, para caracterizar la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica. Para ello, se enumerarán las fuentes actuales donantes de la cooperación, la cantidad total de cooperación brindada y sus modalidades en el periodo 2014- 2017.

Se detalla la Cooperación Internacional ejecutada en Costa Rica según sus fuentes donantes, modalidades de cooperación y los sectores beneficiados por la CID por medio de los proyectos ejecutados del periodo 2014-2017 registrados en el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI), así como el papel de Costa Rica en su rol como oferente de cooperación en el sistema internacional.

Además, se describe el más reciente instrumento jurídico que tiene Costa Rica para organizar y gestionar su cooperación internacional: Política de Cooperación Internacional (POLCI). En ese apartado se hará un repaso sobre su proceso de creación, el marco jurídico de dicha herramienta y se enumerará en detalle el contenido del eje prioritario Social de la POLCI y las necesidades de cooperación en esta área de acción.

El Estado costarricense gestiona su cooperación internacional con base en la normativa jurídica establecida a partir de la Ley de Planificación Nacional N°5525, artículo 11° y sus respectivos decretos y reglamentos. En Costa Rica se ejecutan tres tipos de modalidades de cooperación internacional (Decreto Ejecutivo N° 35056, 2019):

- Cooperación Financiera No Reembolsable: Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo.



- **Cooperación Financiera Reembolsable:** Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país en forma de préstamos o créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos favorables
- **Cooperación Técnica Internacional:** Adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de Cooperación en forma No Reembolsable para emprender actividades de desarrollo.

En cuanto al marco institucional, los encargados de ejecutar dicha normativa son dos ministerios: el Ministerio de Desarrollo y Planificación Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRREEC), quienes además gestionan la cooperación técnica y eventualmente, la financiera no reembolsable. El Ministerio de Hacienda como organismo rector de las finanzas públicas nacionales le corresponde velar por la cooperación financiera no reembolsable.

### **3.1 Marco Jurídico e Institucional**

#### **3.1.1 Marco Jurídico de la Cooperación Internacional en Costa Rica.**

El marco jurídico de la Cooperación Internacional en Costa Rica se origina a partir de diversas leyes, decretos y reglamentos que regulan la cooperación en el país y las funciones de las instituciones encargadas, esto debido a que no existe una ley específica en materia de cooperación internacional (MIDEPLAN, 2007, pp.2).

La Constitución Política de Costa Rica de 1949 señala que “son deberes y atribuciones que corresponden conjuntamente al presidente y al respectivo ministro de gobierno, dirigir las relaciones internacionales de la República” (Constitución Política, 1949).

El 18 de julio de 1962, se decretó la Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ley número 3008, la cual establece entre las

funciones del MRREE la de ser el encargado de las negociaciones con los demás países e instituciones internacionales y toda la materia que le corresponde en temas de política exterior:

“El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, en virtud de las disposiciones constitucionales y legales respectivas, tiene por función colaborar con el presidente de la República, bajo la dirección del ministro nombrado al efecto, en la formulación sistematizada de la política exterior del país, en la orientación de sus relaciones internacionales y en la salvaguardia de la soberanía nacional. Es el medio por el cual el Estado realiza todas sus gestiones ante gobiernos e instituciones extranjeras” (Ley N° 3008, 1962).

Sin embargo, fue hasta el 12 de mayo de 1974, que se creó la primera norma de Cooperación Internacional de Costa Rica, con la entrada en vigor del artículo 11° de la Ley de Planificación Nacional, Ley número 5525:

“Corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, formular, negociar, coordinar, aprobar y evaluar los programas de asistencia técnica, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Las solicitudes de asistencia técnica serán transmitidas por el Ministerio al Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se encargará de establecer su congruencia con la política exterior del país, y las presentará oportunamente a los gobiernos y organismos internacionales correspondientes” (Ley N°5525, 1974).

En cuanto al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, en la Reforma al Decreto Ejecutivo N°19561 del día 09 de marzo de 1990, en el artículo 36° se menciona por parte del presente ministerio la Cooperación Internacional dentro de sus funciones, establecido de la siguiente manera:

“Corresponde a la Dirección de Política el estudio y trámite de asuntos de carácter político, económico y de cooperación en el área multilateral y bilateral. Está a cargo de un director y de los funcionarios necesarios” (Ley N°19561, 1990).

Posteriormente, el 18 de febrero 2009 entra en vigor el Decreto Ejecutivo N°35056-PLAN-RE del Artículo 11 de la ley de Planificación Nacional N°5525 en la Gaceta N°34, con la finalidad de detallar aspectos y términos necesarios para el cumplimiento óptimo de la Cooperación Internacional en Costa Rica. En el presente decreto Ejecutivo se encuentran emanadas las funciones de los Ministerios y el Sistema de Enlaces, que serán descritas en el siguiente apartado, la conceptualización de la cooperación costarricense, sus tipos, modalidades, formas, entre otros, y por último, se detallan los procesos de la gestión para la solicitud de la Cooperación Internacional, así como los mecanismos de gestión específicos para la cooperación Sur-Sur y la triangular.

Es importante destacar que dicho decreto establece la definición de Cooperación Internacional según el Estado Costarricense como el “conjunto de acciones de carácter internacionales orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y solidaridad” (Reglamento N°35056-PLAN-RE, 2008, p.2).

En el año 2010, se aprueba la reforma N°35777-PLAN-RE, la cual tiene el objetivo de modificar los primeros párrafos de los artículos 3°, 4° y el artículo 13° completo del Decreto Ejecutivo N°35056-PLAN-RE. El propósito de dicha reforma consiste en deslindar con mayor calidad la función específica y complementaria de los ministerios de Planificación y de Relaciones Exteriores, encargados de gestionar la Cooperación Internacional en Costa Rica. Asimismo, la reforma del artículo 13° se basa en las funciones de ambos Ministerios en el proceso de la solicitud de la Cooperación No Reembolsable brindada por los organismos financieros internacionales.

“Las solicitudes de Cooperación No Reembolsable de proyectos aprobados por MIDEPLAN que deban ser presentadas ante organismos financieros internacionales, serán comunicadas por el Ministerio de Hacienda, que formalizará la operación en caso de que resulte aprobada por la fuente, de lo cual informará a MIDEPLAN y al MRREE. Cuando se trate de nuevos contactos con organismos

financieros internacionales, que incluyan medidas de Cooperación No Reembolsable, el MRREE será encargado de realizar las gestiones para formalizar las correspondientes relaciones(...)" (N° 35777-PLAN-RE, 2010).

La norma que rige las actuales funciones de la Dirección de Cooperación internacional datan de la reforma establecida en el año 2014, N°RE-38435-RE, al Decreto Ejecutivo N°19561 del 09 de marzo de 1990. En la Reforma se detalla cuáles son las funciones específicas de la Dirección, así como la apertura de una Oficina encargada específicamente de las becas en el extranjero que se otorgan a los costarricenses:

"Participar activamente en la formulación de las políticas de cooperación internacional, para garantizar la congruencia de los proyectos y programas de cooperación, con los principios que rigen la política exterior de Costa Rica, trabajando de forma coordinada con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), institución que tiene a su cargo todo lo referente al Plan Nacional de Desarrollo" (N°RE-38435-RE, 2014).

La última norma jurídica sobre Cooperación Internacional es el decreto Ejecutivo N°39236-PLAN-RE, en el cual se estableció la Política de Cooperación Internacional (POLCI) de Costa Rica, publicado en la Gaceta N°204 del miércoles 21 de octubre 2015. Mediante ese decreto se establece que los ministerios encargados de la ejecución de la POLCI son el Ministerio de Planificación y el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como su vigencia que será desde el 2014 al 2022 y la ejecución de esta mediante los planes de acción en las áreas prioritarias del país.

### **3.2 Marco Institucional de la Cooperación Internacional en Costa Rica.**

El marco institucional de la cooperación en Costa Rica cuenta con tres partes o actores fundamentales, siendo éstas:

- Primero, está regulada por entes fundamentales encargados de su gestión y negociación que son el Área de Cooperación Internacional del Ministerio

de Desarrollo y Planificación Económica (MIDEPLAN) y, la Dirección de Cooperación Internacional perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

- Segundo, se encuentran las Oficinas de Cooperación Internacional de cada uno de los ministerios e instituciones autónomas del país, con la función de llevar un breve control y coordinación de los proyectos ejecutados entre los ministerios receptores de la ayuda internacional y los Ministerios gestores de dicha cooperación.
- Por último, los entes financieros de la República, que son el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR) y que tendrán la función de velar por el cumplimiento de presupuestos y dar el seguimiento financiero de la cooperación internacional, así como la rendición de cuentas y el control económico.

La Reforma N°35777-PLAN-RE del Decreto Ejecutivo N°35056- PLAN-RE perteneciente al Reglamento del artículo 11” de la ley de Planificación Nacional N°5525 del 2 de mayo de 1974, establece la función principal de cada uno de los Ministerios encargados de la Cooperación Internacional en Costa Rica. El Ministerio de Planificación y Política Económica tiene a su cargo la siguiente competencia:

“Le corresponde a MIDEPLAN la rectoría interna en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la gestión y la negociación técnica de esta con las entidades, organismos e instituciones nacionales, manera que sea coherente con el Plan Nacional de Desarrollo” (N° 35777-PLAN-RE, 2010, pp.1).

En el Reglamento N°35056- PLAN-RE del 2009, se anota que el Área de Cooperación Internacional del MIDEPLAN debe desempeñar las funciones de: crear una Agenda Sectorial de Cooperación Internacional por medio de estudios para identificar las necesidades del país, que se puedan disminuir con la ayuda internacional. Asimismo, debe participar en las negociaciones junto al MRREE para lograr mejores resultados y tiene la responsabilidad de coordinar la gestión

de la Cooperación Internacional, con base en las necesidades del Plan Nacional de Desarrollo.

En cuanto a los Proyectos y Programas de Cooperación Internacional para el Desarrollo, le corresponde al MIDEPLAN aprobar los proyectos propuestos por el Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional (el cual será explicado posteriormente), instituciones públicas, organizaciones internacionales, instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales, entre otros. Asimismo, debe brindar apoyo a las entidades públicas para la creación de propuestas y orientar a estas durante la gestión de los proyectos, así como dar seguimiento, evaluar y velar por el cumplimiento de estos (N°35056- PLAN-RE, 2009).

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, se encarga de la siguiente competencia:

“Le corresponde al MRREE la rectoría externa en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la negociación diplomática y formalización de esta. Asimismo, establece la congruencia de los proyectos y programas de Cooperación Internacional con la política exterior del país” (N°35777-PLAN-RE, 2010).

Al igual que las funciones específicas del MIDEPLAN, el Reglamento N°35056- PLAN-RE del 2008 establece las funciones que le corresponden al MRREE, las cuales son las siguientes: identificar los posibles oferentes de Cooperación Internacional para Costa Rica, por medio de las misiones diplomáticas del país ante organismos internacionales y Estados pertenecientes al Sistema Internacional, así como comunicar a MIDEPLAN dichas ofertas y negociar en conjunto con los países donantes. De igual forma, es el responsable de canalizar las solicitudes de proyectos a las instituciones gubernamentales de Costa Rica, a los gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales y por último, deberá presidir las reuniones binacionales y comisiones mixtas con las fuentes internacionales donantes (N°35056- PLAN-RE, 2008).

De igual modo, se creó un Consejo Técnico de Cooperación Internacional con el objetivo de alcanzar una mejor coordinación entre las dos instituciones mencionadas anteriormente y para certificar que la Cooperación Internacional recibida sea de acuerdo tanto con la Política Exterior del país como con el Plan Nacional de Desarrollo. El Consejo Técnico está conformado por los ministros correspondientes al MRREE y al MIDEPLAN, por el director o coordinador del área o departamento de Cooperación Internacional de cada uno de los Ministerios y en ocasiones asistirán funcionarios técnicos de los ministerios cuando es necesario tratar un tema en específico.

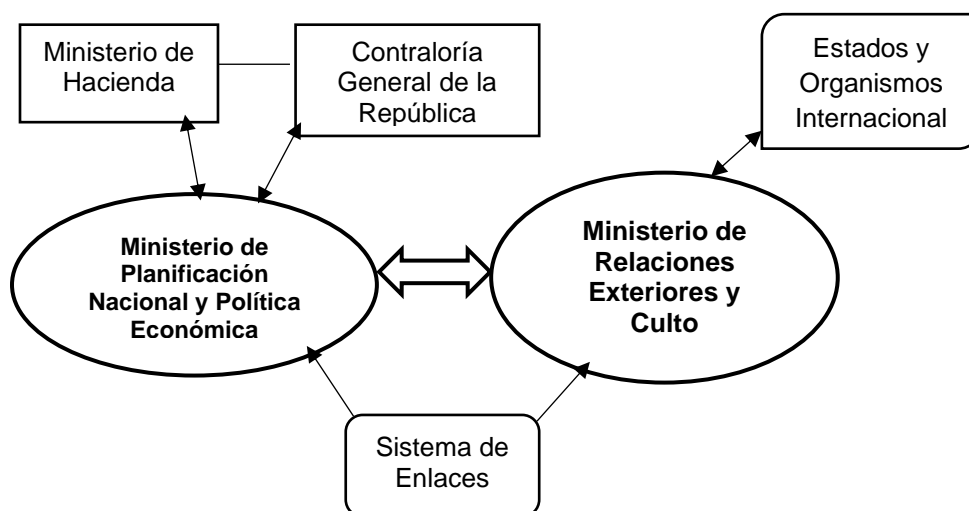
El presente equipo sesionará al inicio de cada nueva administración y al inicio de cada año, estableciendo un calendario, definiendo objetivos de cooperación internacional y monitoreando el cumplimiento de funciones y las metas que se hayan acordado. Asimismo, al final de las administraciones gubernamentales, el Consejo deberá rendir un informe donde están emanadas las actividades realizadas y los asuntos pendientes, esto establecido según el Artículo 8º del Reglamento N°35056- PLAN-RE. La Sección II del Reglamento N°35056- PLAN-RE, se fundó un Sistema de Enlaces de Cooperación internacional, el cual es compuesto por las Oficinas de Cooperación Internacional del gobierno central, las instituciones descentralizadas y gobiernos locales, así como empresas públicas, las universidades públicas, centros de investigación y ONG's.

El Sistema de Enlaces tiene a su cargo priorizar y guiar cuáles son las áreas en las que las instituciones necesitan más de la Cooperación Internacional de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, también deben de promover proyectos y coordinar con MIDEPLAN el proceso de solicitud y ejecución de los proyectos de Cooperación Internacional.

Por último, las Instituciones nacionales encargadas del control financiero de la Cooperación Internacional en Costa Rica, como se citó anteriormente, son el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República.

Por ende, el MIDEPLAN junto al MRREEC, deberá de hacer informes de seguimiento y de rendición de cuentas de la Cooperación Internacional recibida tanto a la CGP como al Ministerio de Hacienda con la finalidad de que exista un mayor orden financiero en el presupuesto nacional de cooperación recibida.

**Ilustración 2. Sistema de la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo de Costa Rica.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.2 El ritmo de la cooperación internacional que recibió Costa Rica.

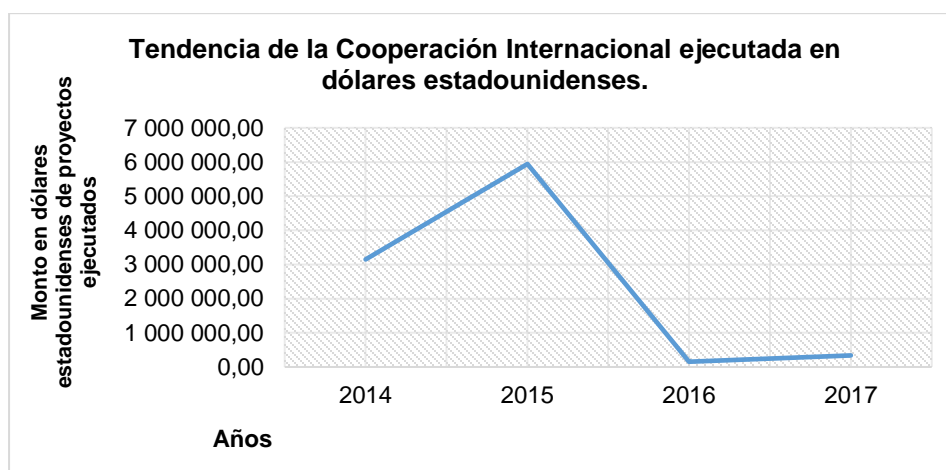
En el período del 2014 a diciembre 2017, los Estados y organizaciones internacionales donantes brindaron US\$9.579.890, a través de un total de 48 proyectos ejecutados, según los datos tomados por el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI), plataforma de registro de dichos proyectos. Cabe aclarar que dichos proyectos no forman parte de las demandas de proyectos de la Política de Cooperación Internacional ni del portafolio de proyectos prioritarios del “2015-2018”.

En el 2014, se ejecutó un total \$3.146.051 y aumentó para el 2015 con una suma de \$5.942.501. No obstante, para el año 2016 se presentó un declive muy notable en la cooperación internacional debido a que solo se recibieron \$153.205 en proyectos de cooperación, es decir, una diferencia de US\$8.935.345



entre los dos años. En la revisión efectuada, el año 2016 fue en el que menos se recibieron y ejecutaron fondos de cooperación internacional se ejecutó la menor cantidad de Cooperación Internacional. Por último, a diciembre del 2017 se ejecutó un total de \$338.132 en Cooperación Internacional al Desarrollo.

**Ilustración 3. Tendencia de la Cooperación Internacional ejecutada en dólares estadounidenses.**



Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.

El siguiente apartado contiene los datos financieros de la Cooperación Internacional que Costa Rica ha ejecutado durante 2014 a diciembre 2017, así como las modalidades, las principales fuentes donantes, tanto bilaterales y multilaterales, y los sectores más beneficiados con la Cooperación recibida.

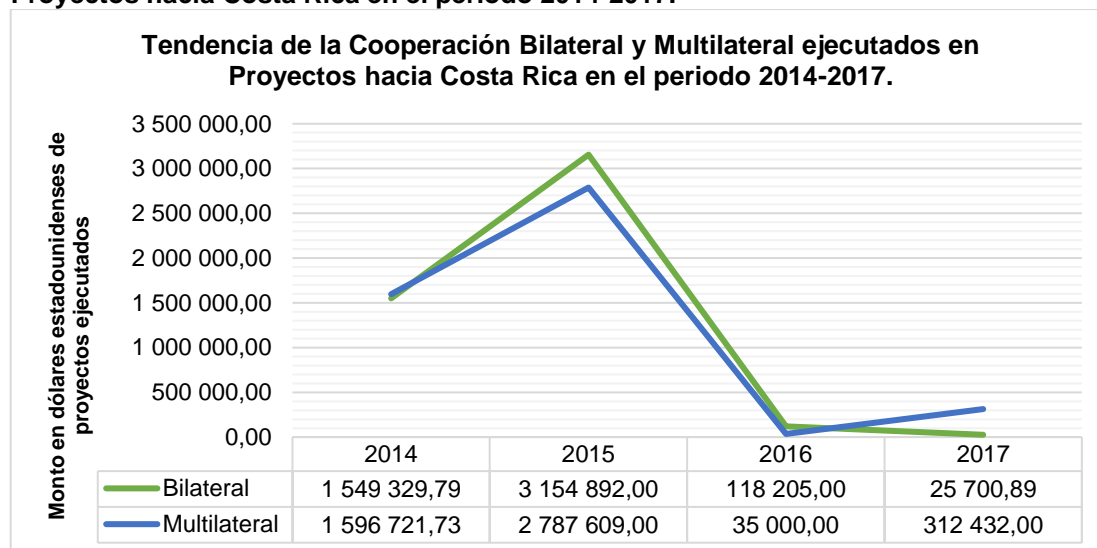
### **3.2.1 Origen de la Cooperación Internacional según las fuentes cooperantes.**

Durante los cuatro años, se recibió de la Cooperación Bilateral una suma de US\$5.134.858 a través de 29 proyectos y de la Cooperación Multilateral, se recibió US\$4.445.031 por parte de organismos internacionales. Es decir, de los US\$9.579.889 del total de cooperación internacional recibida, el 54% fue apoyo bilateral y un 46% fue gracias a las ayudas multilaterales.

En cuanto a los flujos de la Cooperación Internacional, tanto Bilateral como Multilateral, se puede observar en el siguiente gráfico el año en que se recibió la mayor cantidad de Cooperación Bilateral durante el año 2015 con la captación

de US\$3.154.892, mientras que en el 2017 fue el año en el cual se recibió la menor cantidad con US\$25.700,89.

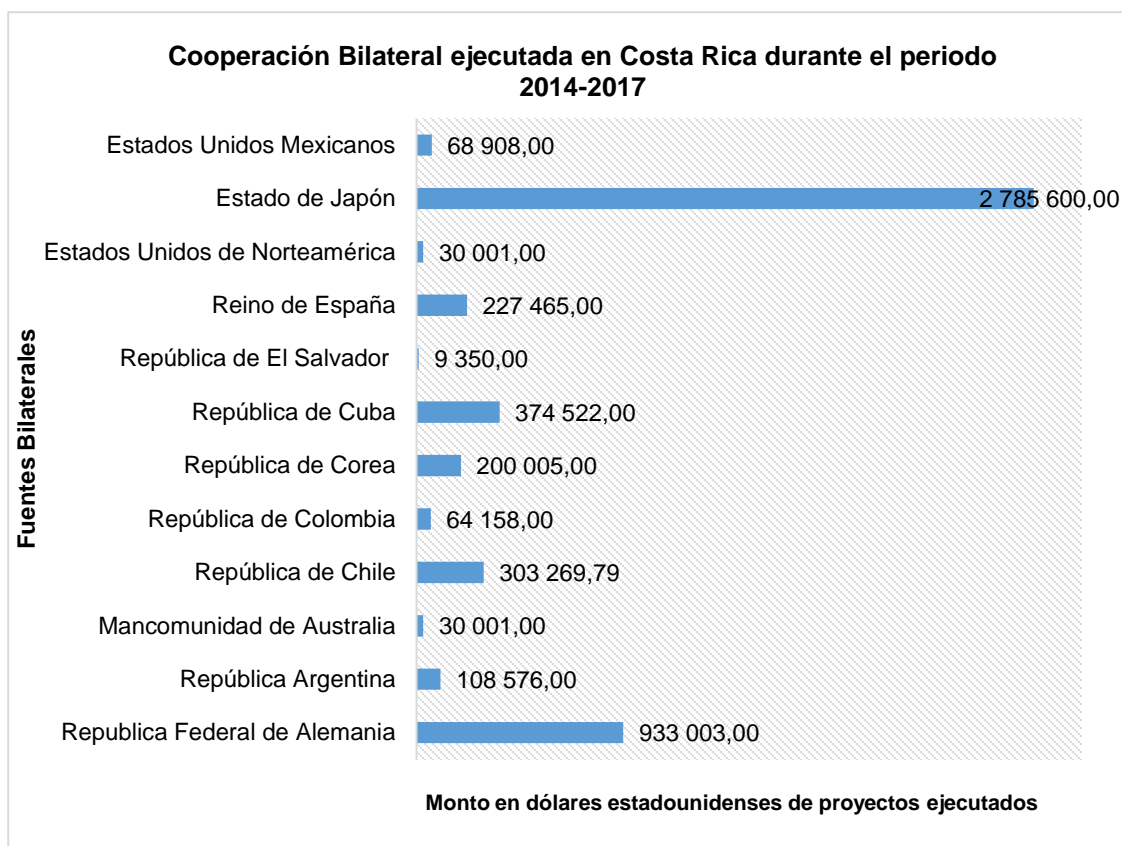
**Ilustración 4. Tendencia de la Cooperación Bilateral y Multilateral ejecutados en Proyectos hacia Costa Rica en el periodo 2014-2017.**



**Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.**

Según los datos de cooperación internacional bilateral en Costa Rica, durante el período 2014-2017, el Estado de Japón fue la fuente bilateral que más donó, con un total de US\$43.864.745 millones de dólares ejecutados. El segundo país que ejecutó mayor cantidad de cooperación fue la República Federal de Alemania, con la suma de US\$933.003 y, en tercer lugar, se encuentra la República de Cuba, que asistió con un total de US\$ 374 .522.

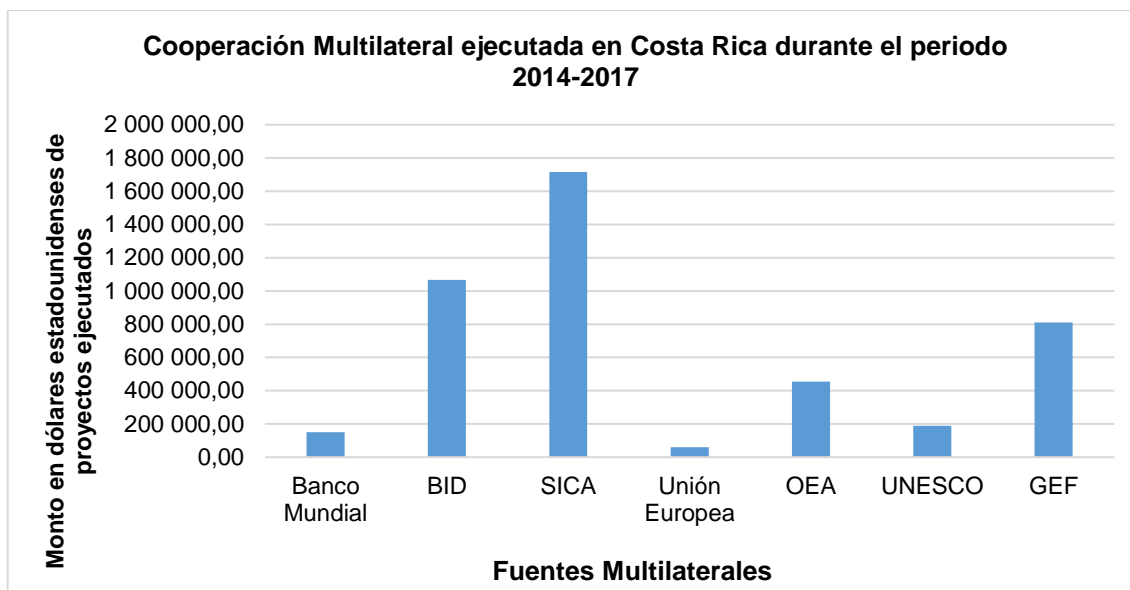
**Ilustración 5. Cooperación Bilateral ejecutada en Costa Rica durante el periodo 2014-2017.**



**Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.**

En el caso de los Organismos Multilaterales fue el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), de quien se ejecutó la mayor cantidad de cooperación, para un total de US\$ 1.714.506. En segundo lugar, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la suma de US\$1.065.802 y en el tercer lugar se encuentra la Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) con la ejecución de US\$ 809.744.

**Ilustración 6. Cooperación Multilateral ejecutada en Costa Rica durante el periodo 2014-2017.**



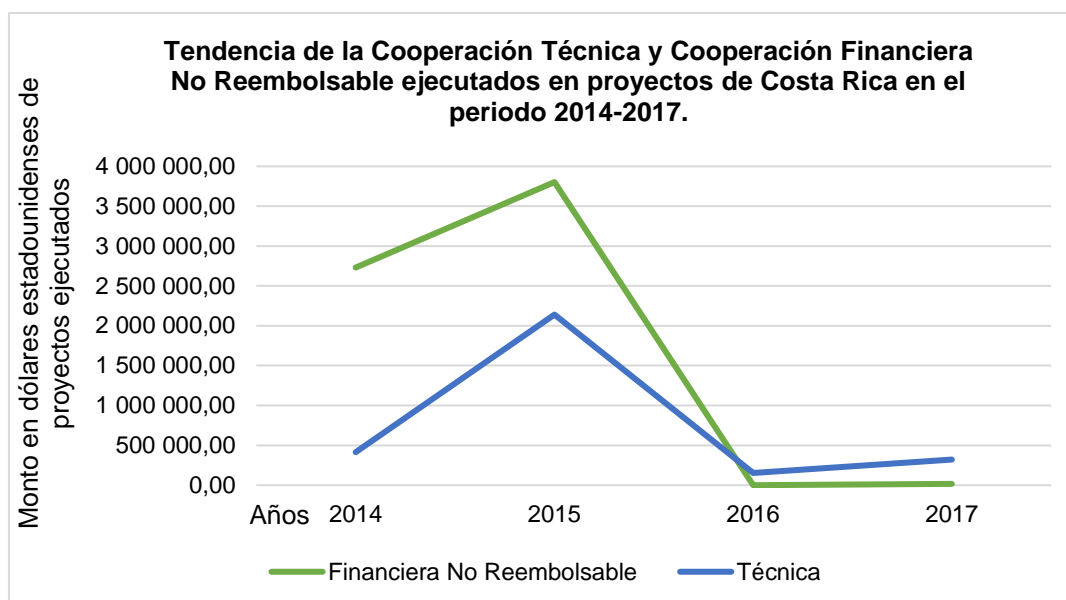
**Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.**

### **3.2.2 Origen de la Cooperación Internacional según sus Modalidades.**

De enero del 2014 a diciembre del 2017, el monto total en cooperación internacional ejecutado asciende a los US\$9.579.889, de los cuales un total de US\$ 3.027.761,68 (32%) se recibió en cooperación técnica mediante 33 proyectos, mientras que en cooperación financiera no reembolsable se recibió la suma de US\$6.552.128,73 (68%) de la cooperación ejecutada a través de 15 proyectos.

Mediante la revisión de las bases de datos, ambas modalidades de cooperación internacional decrecieron durante el período de estudio. Llama la atención que en el año 2016 no se recibió ningún proyecto de la modalidad de cooperación financiera no reembolsable, y en ese mismo año también se ejecutó la menor cantidad de cooperación técnica, con un monto que alcanzó apenas los US\$153.205.

**Ilustración 7 Tendencia de la Cooperación Técnica y Cooperación Financiera No Reembolsable ejecutados en proyectos de Costa Rica en el periodo 2014-2017**



**Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.**

Las fuentes bilaterales son las que más dieron Cooperación Financiera No Reembolsable, otorgada en proyectos hacia Costa Rica, con un monto total de US\$3.883.105, mientras que los Organismos Multilaterales giraron un total de US\$ 2.669.02.

En cuanto a la cooperación técnica, las fuentes multilaterales aportaron la mayor cantidad de cooperación ejecutada en proyectos por medio de US\$ 1.776.007.

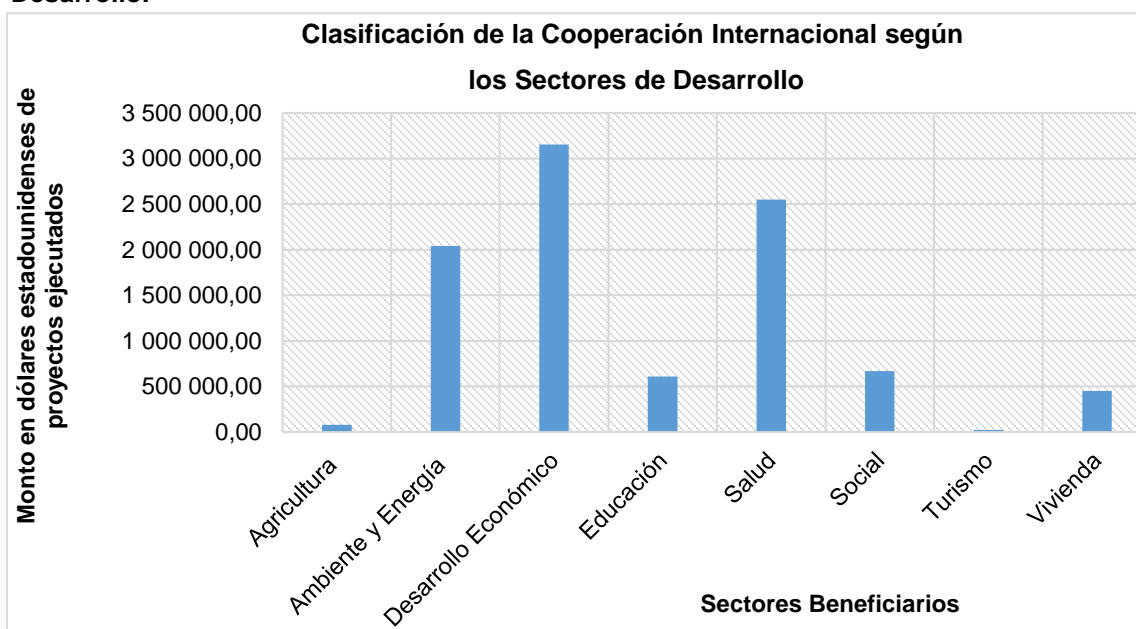
### **3.2.3 Sectores Beneficiarios de la Cooperación Internacional.**

La Cooperación Internacional al Desarrollo recibida por medio de proyectos ejecutados durante los cuatro años detallados anteriormente, también se puede categorizar en función de los sectores específicos de desarrollo beneficiados a partir de la asignación de los recursos.

En términos de ingresos, en dicho periodo, los sectores que más recibieron fondos de la la asistencia internacional fueron el de Desarrollo Económico con un total de US\$ 3.155.305; el segundo lugar fue el sector Salud a través de un aporte de US\$ 2.550.583 y, por último, el sector de Ambiente y Energía con la suma de

US\$ 2.043.016. Si se toma en cuenta la cantidad de proyecto, el sector Social resultó ser el más beneficiado con la suma de 12 proyectos, posteriormente el sector de Salud con 11 proyectos y por último los sectores de Ambiente y Energía y el de Educación con un total de 8 proyectos. Por otro lado, los sectores con menor cantidad de proyectos de cooperación recibidos fueron el de Turismo con 1 proyecto, Agricultura y Vivienda con 2 proyectos y por último, el sector de Desarrollo Económico con la suma de 4 proyectos.

**Ilustración 8. Clasificación de la Cooperación Internacional según los Sectores de Desarrollo.**



Elaboración Propia a partir de datos de SIGECI, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018.

### 3.2.4 Costa Rica como país oferente de Cooperación Internacional.

Durante el siglo XX, Costa Rica se caracterizó por ser un receptor de cooperación internacional, situación que cambiará en los primeros cinco años del siglo XXI, donde el país empieza a evolucionar hacia una cooperación de mutuo beneficio y mayor colaboración con los demás actores internacionales, debido al crecimiento económico del país.

A partir del año 2015, se crean los primeros documentos específicos donde se detallan las áreas sobre las cuales Costa Rica tiene más fortalezas para brindar Cooperación Internacional a los demás Estados del sistema internacional. Dentro de ese listado, Costa Rica basa su propuesta en cooperación técnica en materia ambiental y de cambio climático, así como en temas de población y desarrollo, y un catálogo sobre niñez y adolescencia. La siguiente tabla (Tabla 6) resume, por año la oferta de cooperación técnica que ofrece Costa Rica a otros estados. Tabla 6. Catálogos de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica.

**Tabla 6. Catálogos de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica.**

<b>Año</b>	<b>Catálogos de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica</b>
2014	1. Catálogo de Oferta Técnica de Costa Rica en materia de Medio Ambiente y Cambio Climático
2015	2. Fichas de Oferta Técnica de Costa Rica en los temas de Población y Desarrollo
2016	3. Catálogo de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica en Niñez y Adolescencia.
2017	4. Catálogo de Oferta de Cooperación Técnica de Costa Rica <sup>1</sup> .
2019	5. El Catálogo de Oferta Técnica de Costa Rica en materia de Medio Ambiente y Cambio Climático (2019)

**Fuente: Elaboración Propia a partir de MIDEPLAN, 2017.**

En el 2017, Costa Rica por primera vez elaboró una Oferta integral de Cooperación Técnica, abarcando cuatro ejes principales, los cuales son: ambiente, ordenamiento territorial y gestión de riesgo, seguridad, bienestar social, competitividad e innovación. El objetivo de dicho documento consistía en servir de “guía para cualquier persona, institución, país u organismo internacional interesado en conocer las fortalezas institucionales de Costa Rica en diversos temas y que pueden ser canalizados por medio de la cooperación internacional (MIDEPLAN, 2017)”.

<sup>1</sup> El Catálogo de Oferta de Cooperación Técnica no tiene un tema específico de cooperación, sino que busca identificar y plasmar aquellas fortalezas de todas las instituciones de Costa Rica que se pueden utilizar para el intercambio de conocimiento y replicar en otros países. (MIDEPLAN, s.f, disponible en <https://www.mideplan.go.cr/oferta-tecnica-cooperacion-internacional>)

La oferta de cooperación se creó mediante la identificación de las áreas más fuertes y la capacidad del país para brindar ayuda en esas áreas. Además, el documento está elaborado a través de fichas técnicas que sistematizan las ofertas de cooperación internacional, según temas específicos que pertenecen a los ejes señalados anteriormente. Esas fichas contienen el nombre de la institución costarricense que va a dar la cooperación, nombre de la propuesta y características de la fortaleza institucional de la propuesta, un breve resumen del procedimiento que se irá a ejecutar, las modalidades de cooperación y los recursos que se utilizarán; y, por último, una breve reseña de la experiencia de la institución como donante de Cooperación Internacional en los años anteriores (MIDEPLAN, 2017).

Conviene anotar también que, desde 2017 Costa Rica creó con España un programa de cooperación denominado “Costa Rica Coopera”. El programa consiste en una cooperación Triangular entre España, Costa Rica y un tercer país, el cual se basa en el financiamiento por parte de España y la donación de cooperación técnica de instituciones costarricenses, a través del traspaso de conocimiento, tecnologías y experiencias del país, con la finalidad de colaborar con el bienestar de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. La iniciativa es fruto del compromiso entre los Gobiernos de Costa Rica y España para dar un impulso conjunto en temas de cooperación y la promoción de acciones de cooperación en países de América Latina y el Caribe (Costa Rica Coopera, 2017, p.2).

El Programa está conformado por un Comité Bipartito, un Equipo Técnico Bipartito y una Coordinadora del Programa. El Comité está, encargado de tomar las decisiones de mayor importancia, analizar, medir y ejecutar el presupuesto financiero y documentos en los cuales está emanado la parte técnica de los proyectos. Posteriormente, el Equipo Técnico está conformado por especialistas miembros del MRREE, MIDEPLAN y del responsable de proyectos del AECID en Costa Rica y se encarga de abrir convocatorias de proyectos, evaluar la propuesta y documentar lo que se ha realizado con base en programa. Por último,



se encuentra la Coordinadora del Programa, la cual tiene a su mando la “aprobación de los pagos y los desembolsos ante la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) y de velar por la buena gestión técnica y administrativa de la intervención” (Costa Rica Coopera, 2017, p.3).

### **3.2.5 Costa Rica: País de Renta Media Alta.**

Para efectos de la Cooperación Internacional, Costa Rica a nivel mundial se encuentra actualmente con un Ingreso Nacional Bruto Medio Alto señalado por el Banco Mundial; y para la OCDE, el país se encuentra en la lista de “países en desarrollo con ingreso medio alto”. Con base en lo anterior, es razonable que haya una disminución en la captación de fondos de cooperación de los países donantes, en el tanto las prioridades de éstos se concentran en asignar los recursos a aquellos países de ingreso medio bajo y bajo. No obstante, esa categorización y la merma de cooperación internacional por el nivel de ingreso de Costa Rica, el mismo Comité de Asistencia Oficial al Desarrollo de la OCDE no ha “graduado” oficialmente al país de la lista.

El reconocimiento de ese impacto negativo en la categorización de los países según su renta media, lo reconoce el documento de Política de Cooperación Internacional de Costa Rica, señalando que “los países de renta media siguen siendo países en vías de desarrollo; algunos cuentan con desempeños económicos, comerciales y productivos altamente satisfactorios, otros con recursos naturales que les permiten jugar un papel cada vez más importante en la comunidad internacional, pero, aun así, sigue pendiente el desempeño en materia de erradicación de la pobreza y pobreza extrema, así como de la disminución de las desigualdades” (POLCI, 2014, p.22).

En línea con el argumento citado y para afrontar este trance de disminución de la Cooperación Internacional, se convocó en el año 2013 a la primera conferencia universal sobre la problemática que afrontan los países de Renta Media ante la reducción de la ayuda internacional. La conferencia se denominó “Desafíos para el Desarrollo Sostenible y la Cooperación Internacional

en los Países de Renta Media: El Rol de las Redes para la Prosperidad” y se llevó a cabo en San José, Costa Rica.

Con un total de 68 países miembros, la conferencia obtuvo como resultado la “Declaración de San José”, en el cual se establecen medidas y nuevas estrategias para promover el desarrollo sostenible, el refuerzo de comercio internacional entre las naciones y una red consolidada de países de renta media para el apoyo mutuo y medidas para el crecimiento del desarrollo integral de manera conjunta (Declaración de San José, 2013, pp.13-17).

### **3.3 Instrumento para gestionar la cooperación: la Política de Cooperación Internacional.**

#### **3.3.1 Creación de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica:**

La Política de Cooperación Internacional 2014-2022 se creó con la finalidad de coordinar y gestionar la Cooperación Internacional en Costa Rica, tomando en cuenta las bases de la política exterior como del Plan Nacional de Desarrollo. La cooperación internacional dentro de la política exterior viene a ser una herramienta para la ejecución tangible de dicha política, con base en la ejecución de proyectos específicos para el desarrollo. Prado (2013) afirma que la cooperación internacional para el desarrollo “conforma un instrumento de política exterior de los Estados, cuyos procesos y efectos dependen de la configuración de normas e instituciones dedicadas a su ejercicio” (2013, p.816).

El Plan Nacional de Desarrollo resulta un instrumento necesario para identificar cuáles son las áreas específicas en las cuales Costa Rica necesita de esta cooperación. El PND tiene la función de sistematizar cuáles son las áreas prioritarias de las cuales el país necesita reforzar para mejorar bienestar de la población costarricense. La Política de Cooperación Internacional utiliza como referencia al Plan Nacional de Desarrollo con la finalidad de equiparar los sectores de los cuales el país necesita mayor ayuda. Para esta investigación, se encontraba vigente el PND Alberto Cañas Escalante. y representa un “marco orientador del quehacer del Gobierno de la República, un referente para definir

las políticas públicas, las prioridades, los objetivos y los programas que han sido fijados para los niveles nacional, sectorial, regional-territorial” (PND, 2015, pp.19).

La POLCI se creó con la necesidad de lograr una congruencia entre las directrices de política exterior, junto al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, con el propósito de que las negociaciones y acuerdos de CID sean una herramienta para que se cumplan las necesidades país y los intereses nacionales e internacionales de Costa Rica.

“Es obligación del Estado hacer el mejor uso posible de la cooperación internacional que el país recibe, para procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, es por ello, que, en esa dirección, los esfuerzos, tanto nacionales como internacionales, deben de estar coordinados para así obtener beneficios óptimos” (Baruch, 2002, p.59).

La POLCI está compuesta por prioridades de Cooperación Internacional, dividido en categorías según ejes de desarrollo del país, siendo éstos: Social, Seguridad Ciudadana y Justicia, Ambiente y Ordenamiento Territorial, Competitividad e Innovación y Prioridades de cooperación para otras entidades estatales.

El objetivo de las prioridades de Cooperación Internacional según los ejes de desarrollo es: “Contar con las acciones estratégicas priorizadas en los ámbitos social, ambiental, competitividad e innovación y seguridad ciudadana, con el fin de dirigir la Cooperación Internacional no reembolsable de forma eficiente y eficaz para los próximos 10 años” (POLCI, 2015, p.57).

Los ejes de desarrollo están previstos para ser desarrollados en un plazo específico con el objetivo de poder cuantificar sus resultados, a través de indicadores y evaluaciones finales a través del sistema de Gestión por Resultados (GpR). Es importante recalcar que la POLCI fue creada para cumplirse con base en los Principios de la Declaración de París, específicamente en la transparencia y la rendición de cuentas para evidenciar en el mediano plazo los resultados de los proyectos hacia el desarrollo.

Cada eje desarrollo se compone de planes de acción cuya finalidad es ejecutar, de manera sistematizada y ordenada, las prioridades de cada área de desarrollo. Los planes de acción se definen de la siguiente manera: “La POLCI se implementará mediante planes de acción que son instrumentos desagregados por ejes de desarrollo, donde se establecen las acciones fundamentales para su realización y los resultados esperados” (Nº 39236-PLAN-RE, 2015).

La Política de Cooperación Internacional de Costa Rica vela por el cumplimiento de los objetivos de desarrollo a nivel nacional, por medio de negociaciones basadas en la Política Exterior para lograr conseguir una gestión más estratégica y coordinada de la cooperación internacional recibida y ejecutada en el país.

### **3.3.2 Elaboración de la Política de Cooperación Internacional y sus ejes prioritarios de desarrollo.**

El proceso de creación de la Política de Cooperación Internacional y sus planes de acción, los cuales componen cada uno de los ejes de desarrollo, se realizaron mediante de una consultoría a través Términos de Referencia (TORs) publicados en distintos medios y organizaciones gubernamentales e internacionales. La consultoría se encargó de sistematizar de manera más sencilla el proceso de elaboración del documento oficial de la POLCI.

La creación de dicho documento se realizó mediante once talleres institucionales e interinstitucionales conformados por el Área de Cooperación Internacional (ACI) del MIDEPLAN, la Dirección de Cooperación Internacional (DCI) del MRREEC y los demás enlaces institucionales acorde a cada eje de desarrollo.

**Tabla 7. Talleres para la elaboración de los Planes de Acción de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.**

Fecha	Actividad
Lunes 30 de julio	Sesión de trabajo con el Ministro y Vice Ministra de MIDEPLAN para establecer el mandato hacia el proceso
Martes 31 de julio	Taller de Inducción y construcción del encuadre del proceso con el equipo de ACI-MIDEPLAN
Lunes 1 de agosto	Sesión de trabajo con la Dirección de Cooperación Internacional de la Cancillería para la inducción y encuadre del proceso.

Martes 14 de agosto	Primer Taller Conjunto ACI-MIDEPLAN-DCI-MRREEC
Lunes 27 de agosto	Segundo Taller Conjunto ACI-MIDEPLAN-DCI-MRREEC
Martes 4 de setiembre	Taller Eje Seguridad Ciudadana y Justicia
Miércoles 5 de setiembre	Taller Eje Ambiente y Ordenamiento Territorial
Jueves 6 de setiembre	Taller Eje Innovación y Competitividad
Miércoles 12 de setiembre	Taller Eje Social
Lunes 24 y martes 25 de setiembre	Taller Multisectorial
Miércoles 3 de octubre	Tercer Taller Conjunto ACI-MIDEPLAN-DCI-MRREEC

**Fuente:** Tomado de “Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2022”, 2015, p. 41.

Como consecuencia del presente proceso, se creó el documento de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2021, compuesto por cinco Ejes de Desarrollo y un total de 236 demandas de proyectos de los cuales el país se puede beneficiar con la ayuda internacional. Las 236 demandas se distribuyen en los ámbitos sociales, competitividad e innovación, seguridad ciudadana, ambiente y prioridades de cooperación para otras entidades, de la siguiente manera:

**Tabla 8. Distribución del total de demandas de proyectos dentro de los Planes de Acción según los Ejes prioritarios de Desarrollo de la Política de Cooperación Internacional.**

<b>Ejes de Desarrollo</b>	<b>Total de demandas de proyectos</b>
Eje de Seguridad Ciudadana	20 demandas
Eje de Ambiente y Ordenamiento territorial	70 demandas
Eje de Competitividad e Innovación	50 demandas
Eje de Bienestar Social	76 demandas
Prioridades de cooperación para otras entidades	20 demandas
	<b>Total 236 demandas de proyectos</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2021, 2015, pp.56-85.

El documento preparado fue presentando ante las autoridades ejecutivas del Estado Costarricense, y es a partir de la entrada en vigor del Decreto Ejecutivo N° 39236-PLAN-RE, en el año 2015, donde se inicia el cumplimiento de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica como documento base para la negociación y presentación de proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo.

### **3.3.3 Marco Jurídico de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.**

La Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (POLCI) fue creada mediante la propuesta del Ministerio de Planificación y Política Económica en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto el 03 de agosto del año 2015 por medio de la presentación del Decreto Ejecutivo N° 39236-PLAN-RE. En ese mismo año, fue aprobado y publicado dicho decreto en la Gaceta número 204 del 21 de octubre.

La POLCI surge como consecuencia de las disposiciones dictadas en el Informe N° DFOE-SAF-IF-12-2010 realizado por la Contraloría General de la República el 20 de abril del año 2010. El Informe denominado “Informe Anual de los Resultados físicos de los Programas del Presupuesto Nacional del 2009”, señala que es preciso detallar cuáles son las áreas primordiales que tienen mayor urgencia de solución a través de la Cooperación Internacional recibida, ya que pertenecen inherentemente al Presupuesto Nacional (DFOE-SAF-IF-12-2010, 2010, p.11).

En el artículo 2° de la POLCI, se establece que el objetivo principal de dicha política es organizar de manera vinculante las actividades en Cooperación Internacional según las necesidades de los órganos del Gobierno Central, la Administración Descentralizada y empresas públicas.

Por ende, los encargados de su elaboración fueron el MIDEPLAN y MRREEC, así como con el Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional de Costa Rica, con la finalidad de ver cuáles son las necesidades específicas que se pueden ayudar a solucionar mediante dicha cooperación (Artículo 1, N° 39236-PLAN-RE, 2015). Las obligaciones de cada uno de los Ministerio señalados, se encuentran emanadas en el artículo 4° y 5° correspondientemente.

El MIDEPLAN tendrá el deber de participar en el proceso de formulación de los planes de acción de la POLCI, mientras que el Ministerio de Relaciones Exteriores, será encargado de valorar junto a las fuentes bilaterales y

multilaterales de Cooperación Internacional los avances de los proyectos y sus resultados con base en los Planes de Acción de la POLCI.

Según el Compendio de criterios técnicos de Cooperación Internacional creado por el Ministerio de Planificación, se establece que “todas las acciones de cooperación internacional no reembolsable deben de pasar por MIDEPLAN a fin de ser analizadas y aprobadas en función de las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y de la Política de Cooperación Internacional (POLCI)” (MIDEPLAN,2015). Del mismo modo, al Ministerio de Planificación le corresponderá el seguimiento de los Planes de Acción y rendirán informes a la Contraloría General de la República con la finalidad de garantizar mayor transparencia en la rendición de cuentas del presupuesto de Cooperación Internacional.

El artículo 5° del Decreto Ejecutivo de dicha política coloca al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto “como un interlocutor oficial tendrá a su cargo la negociación y la presentación de los planes de acción correspondientes ante los Estados y los Organismos Internacionales cooperantes” (Decreto Ejecutivo N° 39236-PLAN-RE, 2015).

La entonces directora ad ínterin de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Carmen Claramunt, señaló que es una directriz del MRREEC hacia todos los funcionarios de cancillería, tanto en Costa Rica como las representaciones del país en el extranjero, de negociar la cooperación internacional con base en las necesidades y proyectos establecida en la POLCI, sin perjuicio de los Planes Nacionales de Desarrollo y de los Planes Sectoriales (entrevista personal, Claramunt, 2017).

### **3.4 El eje prioritario social de la POLCI**

Costa Rica, sigue siendo un país con un ingreso nacional bruto creciente y caracterizado por su gran desarrollo humano. Sin embargo, el país aún contiene un nivel alto de desigualdades y la problemática de pobreza se mantiene estancada en las últimas dos décadas, según los informes del Estado de la

Nación. Áreas como vivienda, educación, salud y trabajo representan áreas prioritarias que el país debe atender para disminuir brechas sociales y de oportunidades, que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la nación.

El déficit fiscal de Costa Rica en el periodo 2014-2018, es otro de los factores que impacta de forma directa en los ingresos de la población costarricense. En octubre del 2017, el déficit ascendió a ¢1,3 billones (millones de millones), el equivalente a un 4% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos del Ministerio de Hacienda.<sup>2</sup>

Según el informe del Estado de la Nación (2016), pese a que el aporte de la inversión social pública (ISP) creció desde el año 2011 hasta el año 2016, ese aumento no aportó significativamente en la reducción de la pobreza. Los programas de ayuda social han causado una dependencia hacia la población para la reducción de la pobreza, por lo que es necesario la generación de nuevas fuentes de ingresos para solventar estas necesidades.

Los programas sociales tienen el objetivo de apoyar a los ciudadanos costarricenses que viven en condición de pobreza mediante proyectos sociales con la finalidad de reducir la desigualdad y la vulnerabilidad de la población afectada.

En noviembre del 2016, en coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Planificación en conjunto con la CEPAL bajo su apoyo técnico, se creó el documento denominado “El enfoque de brechas estructurales: Análisis del caso de Costa Rica”. Este enfoque cepalino de brechas estructurales se originó con el propósito sintetizar cuáles son las necesidades del país de desarrollo que no se ven reflejadas en el nivel de ingreso per cápita. El documento identificó, cuantificó y priorizó cuáles son los impedimentos específicos en diversas áreas de desarrollo: educación, pobreza y desigualdad, infraestructura, género, productividad e innovación y fiscal. “Se trata de un enfoque idóneo e indispensable para visibilizar las áreas que requieren una

---

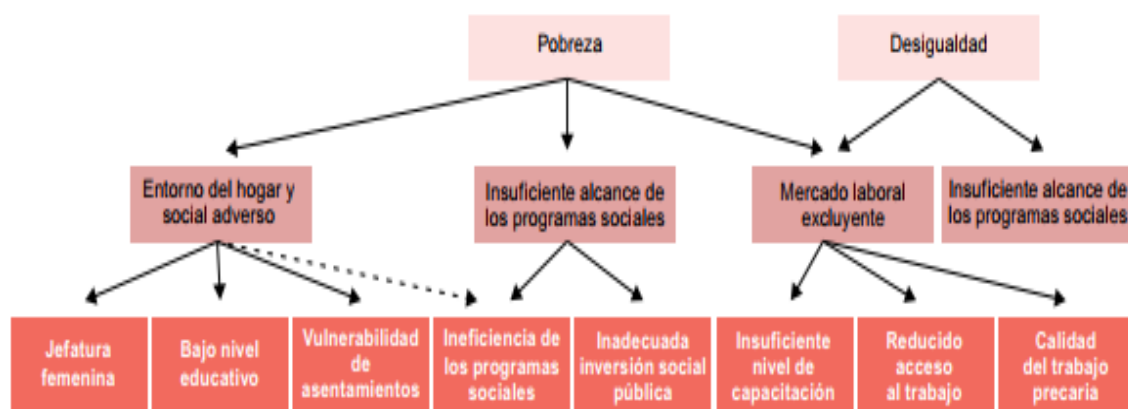
<sup>2</sup> (La República, 2017, disponible en: <https://www.larepublica.net/noticia/puede-costa-rica-sobrevivir-al-deficit-fiscal-mas-alto-de-su-historia>).



atención insoslayable de las políticas públicas, y como guía para canalizar los recursos del sistema de cooperación internacional (CEPAL, 2016, pp.11)”.

En cada una de esas áreas mencionadas, el informe descifró las principales falencias mediante la construcción de un “árbol de decisión” que es una herramienta de análisis que sintetiza cuáles son las causas de cada brecha de acuerdo con la estructura social y económica del país, con base en las determinantes y en las líneas causales de cada área. (CEPAL, 2016, pp.33). Por ende, para el ámbito de desigualdad social y pobreza, se identificaron las siguientes causales, representadas mediante la herramienta presentada a continuación.

**Ilustración 9 . Árbol de decisión de la brecha de pobreza y desigualdad**



Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica, “El enfoque de brechas estructurales: Análisis del caso de Costa Rica”, CEPAL, 2016, p.33.

Con la creación de la POLCI se identificaron diversas áreas prioritarias, con el propósito de formular los Planes de Acción del Eje prioritario Social coherentes con la resolución de dichos problemas. El eje prioritario Social se divide en varias áreas importantes de las cuales se requiere cooperación como educación, trabajo, vivienda, bienestar social y familia, salud y cultura. A continuación, se detallan las demandas sociales que se requieren solventar a través de la Cooperación Internacional según la POLCI (2014):

- En la Educación se requiere la construcción y aulas más equipada, profesores y profesoras más capacitadas a través del traspaso de conocimientos, incorporación de nuevas tecnologías para la enseñanza y ayuda financiera para la educación superior por medio del fortalecimiento de programas de becas. En el área de Trabajo se necesita un apoyo financiero para el fortalecimiento de capacidades para la búsqueda de un empleo formal, el soporte a las mujeres y buscar la igualdad de oportunidades mediante la promoción de la equidad de género en la brecha laboral y, el apoyo a las PYMES es para que se inserten al mercado formal.
- En Vivienda, se precisa la asistencia internacional específicamente en los temas de planificación y construcción sostenible para el cumplimiento de la Agenda 2030, así como la implementación de nuevos programas de ayuda financiera para la implementación de viviendas sostenibles y la promoción de un crecimiento demográfico orientado en un ordenamiento territorial urbano.
- En el área de Bienestar Social y Familia se requiere de programas sociales que promuevan la seguridad social y combatir la violencia mediante el fortalecimiento institucional y mecanismos técnicos para combatir las problemáticas sociales que enfrentan los costarricenses, así como la necesidad de combatir nuevamente la inequidad de género en la sociedad.
- En el área de Salud, se requiere cooperación internacional en infraestructura hospitalaria, nuevas tecnologías para procedimientos médicos y capacitación técnica a los profesionales del área de salud. En otros temas prioritarios de salud con base en los ODS, sobresalen la disminución de la mortalidad infantil y el cuidado de la madre durante el embarazo, el seguimiento de la salud familiar y la asistencia en temas de saneamiento como gestión de residuos, el acceso al agua potable, entre otros.

- Por último, en el ámbito de la Cultura, se necesita un mayor apoyo a los artistas locales, así como a los nuevos emprendimientos culturales creados por dichos artistas y a las industrias culturales nacionales. Además, se precisa promover medidas para la conservación del patrimonio cultural costarricense y la necesidad de espacios culturales para los niños, jóvenes y demás ciudadanos del país.

### **3.5. Síntesis del Capítulo.**

En el marco jurídico de la cooperación internacional, la normativa vigente detalla los conceptos, modalidades, solicitudes y mecanismos de gestión de la Cooperación Internacional al Desarrollo en Costa Rica. Consecutivamente, se crearon varias reformas a dicho Decreto Ejecutivo (N°35056-PLAN-RE) con la finalidad de aclarar conceptos claves y las funciones de los ministerios encargados de gestionar la cooperación en Costa Rica: MIDEPLAN y MRREE.

En periodo de estudio del 2014 a diciembre 2017, según los datos tomados por el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI), se encontraron los siguientes hallazgos:

- Durante cuatro años se han ejecutado un total de 48 proyectos, 29 proyectos bilaterales y 19 multilaterales.
- La fuente bilateral que más se ejecutaron proyectos de sus fondos fue el Japón, mientras que la multilateral fue el Sistema de Integración Centroamericana (SICA).
- Costa Rica durante un periodo de cuatro años se ejecutaron más proyectos de modalidad cooperación técnica (33 proyectos) que de financiera no reembolsable (15 proyectos). Sin embargo, en cuanto a los montos de dichos proyectos, el 68% de la suma de los proyectos son de modalidad financiera no reembolsable y el 32% de modalidad técnica.
- Las áreas de desarrollo que más reciben cooperación internacional a través de proyectos ejecutados son: desarrollo económico, salud

y ambiente y energía, mientras que lo que menos reciben son turismo, agricultura y vivienda.

En los gráficos presentados anteriormente, se refleja un decrecimiento en la cantidad de cooperación recibida y ejecutada desde enero del 2014 hasta diciembre del 2017, siendo el 2016 el año en que más disminuyó la cooperación. Un factor que influyó en dicha disminución fue la reclasificación de Costa Rica como un país de renta media alta, la cual provocó el retiro y la disminución de fondos de cooperación por parte de distintos países.

En cuanto a Costa Rica como país oferente, tiene el reto de proyectar su imagen como oferente de cooperación técnica que sea confiable y de calidad. Se destaca el esfuerzo de las instituciones gestoras de la cooperación, tanto MIDEPLAN como MRREE, para crear y divulgar los cinco catálogos de oferta técnica señalados.

Con la creación de la Política de Cooperación Internacional, el país tiene una nueva herramienta que sirve como el marco de la cooperación internacional, la cual abarca todas aquellas demandas multisectorial de las cuales Costa Rica requiere cooperación. Sin embargo, conviene anotar que el documento es más de referencia y se asemeja a un inventario de demandas, al no poseer instrumentos de medición que permitan visualizar el estado de los proyectos, es decir, no cuenta con un sistema de medición para ver cuáles demandas de proyecto se encuentran ejecutando y cuáles se han ejecutado.

La POLCI se encuentra compuesta por cinco ejes prioritarios: sociales, competitividad e innovación, seguridad ciudadana, ambiente y prioridades de cooperación para otras entidades. Para la presente investigación se le realiza el seguimiento aquellos proyectos de la POLCI que se encuentren en el eje prioritario Social, el cual se divide en las áreas de educación, trabajo, vivienda, bienestar social y familia, salud y cultura.

#### **Capítulo 4: La POLCI desde el enfoque social: hallazgos y desafíos.**

El presente capítulo detalla los proyectos prioritarios y ejecutados contenidos en el eje Social la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica durante el período 2015-2018, así como los grados de avances reportados a las instituciones competentes.

El Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015-2018 se creó por el Área de Cooperación Internacional del MIDEPLAN para delimitar cuáles son los proyectos que se requieren ejecutar de manera prioritaria según los ejes de desarrollo de la POLCI. Se detallan los proyectos del eje social establecidos en ese Portafolio, con el objetivo de enumerar cuáles son los proyectos sociales de mayor relevancia y la problemática social que pretenden resolver.

Esos proyectos, cada seis meses, el MIDEPLAN tiene la competencia de generar un informe de seguimiento para la Contraloría General de la República en los que se detallan todos aquellos proyectos prioritarios que fueron presentados ante las fuentes donantes de cooperación internacional. En este capítulo, la consulta dichos documentos se convirtió en fuente primaria de información, con el objetivo de enumerar cuáles fueron los proyectos del Eje Social presentados a las fuentes donantes, según lo establecido en los Informes de Seguimiento. Posteriormente, mediante consultas al repositorio virtual: Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional y al Área de Cooperación Internacional del MIDEPLAN, se logró identificar cuáles proyectos sociales emanados en los informes de seguimiento se encuentran en actualmente en el proceso de ejecución.

Para cada uno de los proyectos encontrados, este trabajo de investigación detalla el objetivo del proyecto, el tipo de cooperación internacional se está ejecutando, cuánto presupuesto de cooperación internacional se destinó para el proyecto y cuáles son los objetivos del proyecto, así como los productos y actividades entregables según la ficha de cada uno de los proyectos basados en el método de Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD).

#### **4.1 Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015- 2018.**

El Portafolio de Proyectos prioritarios tiene el objetivo de responder de manera estratégica y con mayor eficiencia a las demandas de proyectos establecidos en la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica. Esto, por medio del detalle y la especificación del nombre de los proyectos y la institución pública encargada de proyecto.

Según el Portafolio de Proyectos Prioritarios, establece que el objetivo es “Contar con un portafolio de proyectos prioritarios para el periodo 2015-2018 que permita implementar acciones estratégicas de desarrollo contempladas en la POLCI, específicamente en el apartado de prioridades de cooperación internacional según el eje de desarrollo, para ser negociados y presentados” (MIDEPLAN, 2015, p.6). Estos proyectos se definieron con las instituciones públicas que solicitaron cooperación internacional durante la Administración Solís Rivera (2014-2018). Según el documento denominado “Planes de Acción. Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015- 2018” elaborado por el ACI (Área de Cooperación Internacional de MIDEPLAN), establece que los proyectos prioritarios deben de contar con las siguientes características: “... que no estén incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo, que no cuentan con recursos presupuestarios ni de otra índole, pero que son estratégicos para las instituciones y que requieren de recursos técnicos y financieros no reembolsables” (MIDEPLAN, 2015, p.6).

Para la selección de los proyectos prioritarios de cada eje de la POLCI, se estableció una metodología específica entre MIDEPLAN y las instituciones gubernamentales que requerían de la cooperación internacional para solventar sus necesidades. La metodología consistió en la construcción de cinco talleres interinstitucionales, en los cuales participaron los representantes superiores de las Unidades de Planificación de cada institución y los funcionarios del Área de Cooperación Internacional del MIDPLAN. La metodología de estos talleres fue de carácter participativo, y se basó en las experiencias y realidades que viven los

costarricenses, donde las instituciones deben de solventar o proponer soluciones (Fonseca, 2018). Se realizó un taller por cada eje prioritario de la Política de Cooperación Internacional y las instituciones de cada área correspondiente (MIDEPLAN, 2015, p.8).

Durante los talleres, se hizo una lista de los proyectos con mayor urgencia para resolver las necesidades de las instituciones, y así se identificaron los proyectos prioritarios según cada eje. Del total 236 demandas de proyectos que contiene la POLCI, se priorizaron un total de 73 proyectos, desglosados según cada eje de desarrollo de la siguiente manera: Eje Competitividad e Innovación con 24 proyectos, Eje Seguridad Ciudadana con 11 proyectos, Eje Ambiente y Ordenamiento Territorial con 17 proyectos, Eje Social con 15 Proyectos y Eje Regional con 6 proyectos. (MIDEPLAN, 2015, p.8.)

Los 73 proyectos se formularon mediante fichas técnicas basadas en la elaboración de proyectos con base en el método Gestión orientada a Resultados de Desarrollo. La metodología anterior denominada “Marco Lógico” se decidió cambiar al método GoRD, debido a que, tal y como se detalló en el marco teórico de esta investigación, las fuentes de cooperación internacional requieren mecanismos que midan los resultados para el desarrollo, a través de instrumentos como el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas. Una vez creadas las fichas técnicas por cada proyecto, se presentaron los proyectos a las fuentes cooperantes con la finalidad de lograr la ejecución de cada uno de estos.

#### **4.2. Informes de Seguimiento de la POLCI.**

Los Informes de Seguimiento de la POLCI, son informes semestrales realizados por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, con la finalidad cumplir con el Informe No. DFOE-SAF-IF-04-2016 emitido por la Contraloría General de la República, en enero del año 2016, denominado: “Informe de Auditoría de carácter especial realizada en MIDEPLAN sobre la implementación

de las disposiciones referente al estudio: Registro de Cooperación Internacional Técnica y Financiera No Rembolsable en MIDEPLAN.<sup>3</sup>

Cada informe contiene proyectos establecidos en el documento “Planes de Acción. Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015- 2018” que se han presentado ante las fuentes que cooperan con Costa Rica. Sin embargo, se comprueba a partir de esta investigación que los Informes de Seguimiento carecen de los siguientes elementos:

- El estado del proyecto presentado, es decir, si el proyecto está en negociación, rechazado por fuente externa, aprobado, en proceso de ejecución o cancelado.
- Los proyectos prioritarios establecidos en los Informes de Seguimiento no señalan la modalidad de cooperación, los recursos solicitados y la institución que requiere de cooperación.
- Una herramienta de seguimiento para la medición de la ejecución actual de cada proyecto.
- Carecen de un mismo formato dado a que los dos primeros informes de seguimiento los proyectos se encuentran categorizados por los ejes de desarrollo, mientras que en los dos últimos se clasificaron según sus fuentes donantes.

Los informes presentados únicamente contienen los dos semestres del año 2016 y del año 2017. En el primer semestre del año 2016, se presentaron un total de 15 proyectos y en el segundo semestre del mismo año se presentaron la misma cantidad. Mientras que en el primer semestre del 2017 se presentaron 26 proyectos y en el segundo semestre 2017 se presentaron 10, sumando un total de 66 proyectos con base en el portafolio de proyectos prioritarios de la POLCI. Conviene anotar que se encontró un mismo proyecto servía para dos

---

<sup>3</sup> Informe número: DFOE-SAF-IF-12-2012. (Contraloría General de la República, 2012, disponible en: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad\\_docs/2013/DFOE-SAF-IF-12-2012.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad_docs/2013/DFOE-SAF-IF-12-2012.pdf))



metas del PND en diferentes sectores, por esa razón es posible que estén repetidos las tablas presentadas según los ejes de desarrollo. Además, algunos de estos proyectos fueron presentados a una fuente; pero al ser rechazados se volvieron a presentar al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para implantar negociaciones internacionales y abrirse nuevas opciones con otras fuentes cooperantes.

#### **4.3 Proyectos del Eje Social en los Informes de Seguimiento**

Durante el período 2016-2018, se presentaron un total de 11 proyectos a las fuentes donantes, con base en la información disponible en los Informes de Seguimiento enviados ante la Contraloría General de la República por el MIDEPLAN y el MRREEC,

En el primer semestre del 2016 no se presentaron proyectos de Cooperación internacional del Eje Social. En el segundo semestre del 2016 se presentó un proyecto a Malasia, durante el mes de agosto del año 2016 y presentado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para la Remisión de Brunei Darussalam.

En el primer semestre del 2017 se presentaron 3 proyectos sociales al Gobierno de la República Popular de China y en el último semestre del 2017, se presentaron cinco proyectos del Eje Social al Estado de Japón en el marco del Programa de Voluntarios Japoneses de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón y dos proyectos fueron presentados al Gobierno de la República de Corea.

A continuación, se detallan los proyectos del eje social, con base en los informes de seguimientos semestrales, durante un periodo de dos años desde enero del 2016 hasta diciembre del 2017:

**Tabla 9. Proyectos del Eje Social presentados en los Informes de Seguimiento del Periodo 2016-2018**

Informe de Seguimiento (IS) y Semestre	Nombre del Proyecto	Fuente Donante
IS: DM-449-16 Primer semestre 2016	No se presentaron proyectos a las fuentes cooperantes del Eje de Bienestar Social.	No aplica
IS: DM-019-17 Segundo semestre 2016	"Fortalecimiento de las capacidades empresariales de los productores agropecuarios y productores base de Guatuso, Upala, Los Chiles, Pocosol y Sarapiquí."	Presentado a Malasia en agosto del 2016 y Presentado ante MRREE para la Remisión de Brunei Darussalam.
IS: DM-497-17 Primer semestre 2017	"Construcción de Oficina de Cultura y Anfiteatro en la Zona Norte en apoyo a procesos de Gestión Cultural en la Zona Norte"	Presentado al Gobierno de la República Popular de China
	"Formación y Capacitación de Líderes Juveniles"	
	Construcción de Edificio para el Programa de Orquestas SiNEM de León XIII, San José.	
IS: DM-044-18 Segundo semestre 2017	"Desarrollo Integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de los Chiles por medio del voluntariado de la Cooperación Japonesa"	Presentado al Estado de Japón en el marco del Programa de Voluntarios Japoneses de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón
	"Diseño Gráfico para línea de envases de exportación de productos naturales"	
	"Funciones y características del empaque y embalaje para productos alimenticios, limpieza y aseo personal"	
	"Promoción y mejoramiento del balonmano en el área de Turrialba."	
	"Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia".	
	"Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente"	Presentado al Gobierno de la República de Corea

	"Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste."	
--	--	--

**Elaboración propia a partir de los Informes de Seguimientos del periodo 2016-2018, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018.**

Los proyectos contenidos en los Informes de Seguimientos de los semestres del 2016 y el primer semestre del 2017 fueron presentados en el marco del Portafolio de Proyectos Prioritarios 2016-2018. No obstante, los proyectos del último semestre del año 2017 no se encuentran en el Portafolio de Proyectos Prioritarios. Según el Informe de Seguimiento DM-044-2018 elaborado por MIDEPLAN en el último semestre del 2017, señala que: "los proyectos de Cooperación Internacional que MIDEPLAN aprobó como prioritarios, junto con otras instituciones, no formaron parte de los temas negociados con lo cooperantes externos por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto" (2018, pp.1-2).

Es decir, que, en el último semestre del 2017, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto no negoció de conformidad a los proyectos establecidos en el "Portafolio de Proyectos Prioritarios 2016-2018" que fueron determinados como las prioridades de los Planes de Acción de la Política de Cooperación Internacional.

#### **4.4 Proyectos del Eje Social en Proceso de Ejecución.**

A través de consultas por medio del SIGESI y del Área de Cooperación Internacional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, únicamente se encuentran aprobados y en proceso de ejecución 4 proyectos del Eje Social presentados a las fuentes donantes.

A modo resumen, se afirma que las 76 demandas de proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional, se priorizaron un total de 15 proyectos. Posteriormente, en los Informes de Seguimiento se presentaron a las fuentes donantes 11 proyectos de los cuales únicamente se encuentran en proceso de ejecución un total de 4 proyectos.

Los proyectos a los cuales se les implementará la herramienta de seguimiento son únicamente los proyectos del Eje Social que se encuentran en estado de ejecución, presentados en los Informes de Seguimientos durante el periodo 2014-2018. Los proyectos son los siguientes:

- “Desarrollo Integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de los Chiles por medio del voluntariado de la Cooperación Japonesa” presentado en el segundo semestre del 2017 al Estado de Japón.
- “Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y trasnmedia” presentado en el segundo semestre del 2017 al Estado de Japón.
- “Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente” presentado en el segundo semestre del 2017 a la República de Corea, y
- “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste” presentado en el segundo semestre del 2017 a la República de Corea.

A continuación, se procede a explicar cada uno de los cuatro proyectos seleccionados y en ejecución

#### **4.4.1. “Desarrollo Integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de los Chiles por medio del voluntariado de la Cooperación Japonesa.”**

Los Chiles es el cantón número 14 de la provincia de Alajuela, ubicado al noreste de Costa Rica y limita con la frontera de Nicaragua. Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) junto a la Universidad de Costa Rica, Los Chiles es el cantón con menor IDH con un porcentaje de 0,617 (PNUD, 2014, p.1).

Dentro de las problemáticas de desarrollo del cantón, destacan las falencias en el sector salud, falta de actividad física y recreativas para la población.

Con base en esas carencias, el Plan de Desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles para el periodo 2015-2020, creado por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), señala la necesidad de un “fortalecimiento de los grupos culturales y deportivos existentes y motivación para la conformación de más grupos con interés de rescate de la cultura, la sociedad y los valores” (2015, p.63). Según la Ficha de Proyecto presentado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA por sus siglas en inglés) al MIDEPLAN (2017), en las escuelas del Cantón de Los Chiles un 60 % no tienen clases de Educación física ni educadores en esa materia para repartir esas clases (p.1). Por ende, se requiere del apoyo internacional con la finalidad de aumentar la actividad física y la participación ciudadana en actividades recreativas y deportivas en el cantón de Los Chiles.

La fuente de donante de este proyecto es la Agencia de Cooperación Internacional de Japón: entidad que gestiona desde 1974, los proyectos de cooperación internacional que otorga ese país asiático a Costa Rica.

El proyecto se firma en el marco del Programa de Voluntarios Japoneses de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, según el Informe de Seguimiento DM-044-2018 elaborado por MIDEPLAN en el último semestre del 2017. El tipo de cooperación del proyecto es denominado Cooperación Técnica Internacional, definido como la “adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de Cooperación en forma No Reembolsable para emprender actividades de desarrollo (Decreto Ejecutivo N°35056, 2008)”.

La Cooperación Técnica se aplica por medio de un voluntario japonés, el cual debe de llevar a cabo el proyecto por medio del traspaso de conocimientos en materia de actividad física y de deporte. La especialidad del voluntario es de Educador Físico y trabajará con tres profesionales universitarios, dos técnicos y un líder comunal (CCDR, 2017, p.12).

La institución ejecutora del proyecto es el Comité Cantonal de Deporte y Recreación (CCDR) de Los Chiles, que, según el Código Municipal, “es el órgano que goza de personalidad jurídica instrumental para desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración (Ley N° 7794, 1998)”.

El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Los Chiles tiene la responsabilidad de ejecutar el proyecto y velar por el cumplimiento de los objetivos, plazos y ejecución de los fondos. Adicionalmente, el CCDR de Los Chiles debe de apoyar al cooperante japonés tanto en sus funciones y en facilitar las instalaciones y los equipos que se requieran para el desempeño del proyecto.

El objetivo de esta iniciativa es implementar el Plan de Masificación de la Práctica del Deporte, la Recreación y la Actividad Física en el cantón de Los Chiles, a través del traspaso de conocimientos que lidera un voluntario japonés para lograr beneficiar a la mayor cantidad de niños y niñas en el área la educación física, así como la capacitación del recurso humano en esta materia.

La Ficha de Proyecto de Comité Cantonal de Deporte y Recreación presentado a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón 2017, p.4), establece que “el Plan de Masificación de la Práctica del Deporte, la Recreación y la Actividad Física será la base del proyecto, a través de una adecuada planificación se intenta cubrir la mayor cantidad de beneficiarios y una eficiente utilización de los recursos”. El plazo de ejecución del proyecto es de enero del 2018 a enero del 2020. La población beneficiaria del proyecto son todos aquellos niños y niñas de 6 a 12 años que habiten en el cantón de Los Chiles, para un total de 700 niños y niñas beneficiados mediante el apoyo del experto japonés a 20 escuelas en dicho cantón, divididas en los siguientes distritos: 8 escuelas en el distrito Los Chiles, 3 escuelas en el distrito Caño Negro, 5 escuelas del distrito El Amparo y 4 escuelas en el distrito San Jorge. Como beneficiarios del proyecto también se capacitará a profesionales en educación física y líderes comunales con la finalidad de lograr mayor sustentabilidad del proyecto y que se mantengan

y repliquen los conocimientos obtenidos. En total se beneficiarán 7 educadores físicos del cantón, un líder comunal, un representante de la Asociación Deportiva y un representante del Comité Cantonal de Deporte y Recreación (CCDR, 2017, p.4).

La Matriz de Ejecución del presente proyecto se basa en Gestión orientada a Resultados de Desarrollo. A continuación, se detallan los resultados, productos, actividades y plazos de la Matriz de Ejecución que contiene la Ficha del Proyecto (2017, p.8-11):

- Primer resultado (R1): “Creado un Plan para la Masificación de la práctica del Deporte, la Recreación y la Actividad Física en niños, niñas del cantón de los Chiles”. El producto consiste en elaborar dicho Plan de Masificación en un plazo del primer mes al tercer mes, creado mediante las siguientes actividades puntuales: Primero, realizar un diagnóstico del estado del deporte, la recreación y actividad física en la zona; en segundo lugar, desarrollar sesiones de trabajo para la creación del plan; y finalmente, sistematizar en una memoria final el Plan de Masificación creado.
- Segundo resultado (R2): “Capacitadas 10 personas de la comunidad de Los Chiles para la implementación de un Plan para la Masificación de la práctica del Deporte, la Recreación y la Actividad Física”. Realizar 12 capacitaciones para la implementación del plan en la zona en un plazo del mes 4 al mes 8 de ejecución del proyecto.
- Tercer Resultado (R3): “Implementado en 350 niños y niñas en las edades de 6 a 9 años el Plan para la Masificación de la práctica del Deporte, la Recreación y la Actividad Física”. El producto entregable sería el beneficio de un total de 350 niños y niñas con capacidades adquiridas en actividad deportivas por medio de las siguientes actividades: realizar procesos de convocatoria, planificar materiales e infraestructura, desarrollar las sesiones de trabajo con niños de 6 a 9 años para bases generales del movimiento, y por último, evaluar las actividades realizadas. La ejecución

de esta fase del proyecto está prevista en un plazo desde el mes 9 al mes 20.

- Cuarto Resultado (R4): “Impulsar la práctica deportiva, principalmente en los deportes de yudo, voleibol, fútbol, atletismo, boxeo en 350 niños de 10 a 12 años con el fin de generar prospectos para Juegos Nacionales:

El primer producto entregable consiste en un total de 350 beneficiarios con conocimientos de los principios y reglas de los 5 deportes de la zona, a través de la ejecución de las siguientes actividades: realizar procesos de convocatoria, planificar materiales e infraestructura, realizar sesiones de trabajo con niños para la enseñanza de los principios de los 5 deportes a desarrollar y evaluar las actividades que se llevarán a cabo, dichas actividades ejecutadas del mes 9 al mes 20.

El segundo producto entregable son 5 campeonatos distritales de las 5 disciplinas desarrolladas, a través de las siguientes actividades: planificar los torneos deportivos, realizar actividades competitivas y evaluar los torneos, las actividades se ejecutarán del mes 21 al mes 22. A este proyecto se le asignó un monto total de US\$56.280,00 según la Ficha de Proyecto presentada por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación al JICA (JICA, 2017, p.14). Al voluntario cooperante se le asignó un total de US\$11.280 de aporte por parte de la institución ejecutora y US\$45.000,00 por parte del Estado del Japón, con la finalidad proporcionar los recursos necesarios al voluntario japonés para la ejecución del proyecto, como capacidad técnica, alimentación, viáticos, hospedaje, materiales, entre otros.

#### **4.4.2. “Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia”.**

El proyecto se planteó en función de la escasez de docentes universitarios preparados en el área de comunicación audiovisual y producción multimedia. La Universidad de Costa Rica (2017) destaca que: “aún no se cuenta con suficientes profesores capacitados académicamente y con experiencia en el mercado para



dar una buena formación a los estudiantes de comunicación audiovisual y multimedia, tanto en los grados de licenciatura como en maestría (2017: p.4)”

En un mundo marcado por la globalización y el surgimiento de nuevas tecnologías, es crucial la formación superior de calidad de profesionales en temas de ciencia, comunicación, producción audiovisual, redes sociales, entre otros. De esta forma surgió la necesidad de aumentar el número de profesores universitarios capacitados en las áreas de nuevas tecnologías para la comunicación, la producción audiovisual y multimedia, con el propósito de aumentar el desarrollo tecnológico en Costa Rica. El proyecto se fundamentó también en que los profesionales graduados de Ciencias de la Comunicación Colectiva y que se encuentran laborando, carecen de las capacidades suficientes para ejercer sus funciones en temas de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en comparación con profesionales formados en otros Estados. Sobre esta falta de capacitación en esas áreas, el Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica señala que “Se requieren mayores destrezas, capacidades de investigación, habilidades tecnológicas y lingüísticas para la generación y desarrollo de la CTi (Ciencia, la Tecnología e Innovación) por lo que es necesario mejorar la educación superior, para universitaria, técnica y de alto nivel” (2015, p.434).

Un ejemplo de un país reconocido internacionalmente por sus capacidades en temas de tecnologías, producción de aplicaciones, telecomunicaciones y producción audiovisual es el Estado de Japón. Según los autores Ueki, Tsuji, y Cárcamo (2005), Japón es uno de los países que encabeza los índices de penetración de los servicios de telecomunicaciones, computadoras, personales e Internet en la región de Asia del Este y América Latina (2005, p.8).

Con base en lo anterior, la fuente de cooperación internacional a la cual se le solicita cooperación es la Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Dicha asistencia se ofreció mediante el tipo de cooperación denominado Cooperación Técnica, la cual será ejecutada a través del traspaso de

conocimiento por medio del apoyo de un voluntario japonés en la Universidad de Costa Rica.

La Institución solicitante de la cooperación internacional es la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica (UCR). Dicha universidad es la única institución pública de educación superior que contiene un programa de Bachillerato en Comunicación Audiovisual y Multimedial y una Licenciatura en Comunicación con Énfasis en Diseño y Producción de Contenidos Transmedia, además de varios cursos en los demás Programas de Bachillerato también contienen temas basados en producción audiovisual, transmedia y multimedia (UCR, 2017).

El objetivo del proyecto es transmitir conocimientos a través de la asesoría técnica por parte del voluntario japonés mediante de capacitaciones internas, apoyo en tecnologías para la comunicación y la promoción de nuevos conocimientos en multimedia, equipos, transmedia, realidad virtual, entre otros, a la Escuela de la Comunicación Colectiva de la UCR con la finalidad de reducir la brecha digital y promover la educación de calidad en la disciplina de la comunicación.

Según la ficha de proyecto elaborada por la Universidad de Costa Rica (2017), se establece que “el proyecto facilitará la asesoría técnica y académica que permita reforzar conocimientos y capacidades en multimedia, televisión, transmedia, realidad virtual y aumentada, así como asesoría para conocer nuevas tendencias en el mercado para equipo de difusión audiovisual (2017, p.4)”. El voluntario tendrá la responsabilidad de proveer la institución “capacitación teórica y práctica en la televisión, multimedia, transmedia, realidad aumentada, realidad virtual y filmación 360°, así como en el uso de tecnología y adquisición de equipamiento para difusión audiovisual” (2017, p.5).

La Universidad de Costa Rica, específicamente la Escuela de Ciencias de las Comunicación Colectiva deberá de proporcionarle al voluntario japonés las instalaciones y el equipo institucional que se requiera para el desempeño de sus

funciones como docente. Además, se le dará transporte institucional en caso de traslado de un lugar a otro con objetivos laborales (UCR, 2017, p.9).

El plazo de ejecución del proyecto es de dos años, durante los años 2018 al 2019. La población beneficiada con el proyecto es un total de 500 estudiantes y 500 usuarios externos como docentes, asistentes, entre otros. Como resultado a corto plazo, se espera que para el 2019, se hayan capacitado un total de 90 estudiantes, 20 profesores de posgrado y 100 estudiantes y 30 docentes de grado (UCR, 2017, p.4).

La matriz de ejecución del proyecto, bajo la metodología GoRD, se encuentra compuesta por 3 resultados, 3 productos entregables y una actividad para cada producto entregable, los cuales se detallan de la siguiente manera (UCR, 2017, p.7):

- Primer Resultado (R1): “Generación de contenidos audiovisuales para apoyo a la docencia”. El producto entregable consiste en videos educativos para apoyo a los cursos de televisión mediante la actividad de crear audiovisuales para los cursos de televisión en un plazo de dos años.
- Segundo Resultado (R2): “Apoyo a la docencia en multimedia, transmedia, realidad virtual, aumentada y audio y video”. El producto entregable son los programas de los cursos revisados y recomendaciones respectivas por medio de la actividad de revisión de los programas de cursos y hacer las recomendaciones respectivas en el transcurso de dos años.
- Tercer Resultado (R3): “Apoyo en trabajo de campo”. El producto entregable son las giras de campo realizadas con estudiantes, técnicos y docentes a través de la actividad de realización de dichas giras que hayan sido programas con los técnicos y docentes de la institución durante el periodo 2018-2019.

El proyecto “Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia” tiene un presupuesto de un total de US\$50.500, La institución ejecutora otorgará al voluntario US\$400 en materiales, US\$2.000 por concepto

de transporte interno, US\$21.500 en infraestructura y US\$3,600 en estipendio para el voluntario, sumando un total de US\$27.500,00. Mientras que la Agencia de Cooperación Internacional del Japón aportará US\$22.500 como estipendio para el voluntario.

#### **4.4.3. Proyecto “Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.”**

Para el fortalecimiento de la educación superior se requiere implementar tecnologías que proporcionen el fácil acceso a la información para la realización de investigaciones y publicaciones académicas en aras de mejorar la educación, y consecuentemente, el desarrollo del país. El Informe del Estado de la Educación (2017) señala que para reducir la brecha digital en la educación es necesario “contar con tecnología actualizada, equipamiento, materiales, bibliotecas e infraestructura adecuada (2017, p.285)”.

El acceso a la información bibliográfica por medio de recursos informáticos es necesario para que, tanto los docentes como los estudiantes, realicen investigaciones relevantes para la academia y el desarrollo. Para ello, se requieren una sistematización de los recursos bibliográficos por medio de los Repositorios Institucionales (RIs). Dichos repositorios se definen como: “sistemas informáticos dedicados a gestionar los trabajos científicos y académicos de diversas instituciones de forma libre y gratuita, es decir, siguiendo las premisas del movimiento Open Access (Texier, *et al.*, 2012, p.2). Según el Plan Nacional de Desarrollo, se requieren centros de recursos de aprendizaje en donde “los docentes puedan complementar su ejercicio profesional a partir del uso de información actualizada y recursos tecnológicos para la mediación pedagógica y, a su vez, los estudiantes puedan fortalecer la lectura y el desarrollo de capacidades para su aprendizaje a través de un mayor acervo bibliográfico y del uso de las tecnologías de la información” (2015, p.216).

La principal limitante de los repositorios institucionales es la falta de capacitadores técnicos en dicha materia y la falta de recursos tecnológicos como programas informáticos, plataformas virtuales y digitalización de los recursos bibliográficos, para garantizar un mejor acceso a la información en la educación

superior. Córdoba (2009), señala que el gran problema de los repositorios institucionales “radica en la falta de actualización tecnológica de los recursos, muchos de estos recursos llevan años sin actualizar (2009, p.17)”.

La Universidad de Costa Rica solicitó asistencia internacional con la finalidad crear un repositorio institucional para la Biblioteca Arturo Agüero Chaves de la Sede de Occidente, con el propósito de incentivar la producción de investigaciones en los estudiantes y promover el desarrollo académico en la Región Occidente de Costa Rica.

La UCR establece en la ficha de proyecto que la problemática se basa en la Biblioteca Arturo Agüero Chaves trabaja con el software ALEPH, el cual es una herramienta de alto rendimiento que ofrece control completo sobre todos los procesos de la biblioteca: adquisición y publicaciones, catalogación, préstamos; pero que únicamente gestiona información referencial. Esto no permite ir más allá, en tanto que permita estructurar un repositorio donde se presente al público académico y la sociedad costarricense los textos digitalizados (2017, p.7)”.

La institución donante de cooperación internacional es la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA por sus siglas en inglés), perteneciente al gobierno de República de Corea del Sur. Costa Rica y Corea del Sur cumplieron el pasado mes más de 50 años de relaciones bilaterales y de cooperación entre ambos Estados (MOFA,2018). Este proyecto se ejecuta en el marco del Programa de Voluntarios de Corea (World Friends Korea, WFK por sus siglas en inglés) entre la Agencia de Cooperación Internacional de Corea y la República de Costa Rica.

El objetivo del proyecto es crear un repositorio del Centro de Información de Occidente mediante la cooperación técnica impartida por un voluntario coreano para el promover el acceso de la información, fomentar la investigación científica y aumentar el desarrollo de la educación superior en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Las personas beneficiadas con la creación del repositorio según la ficha proyecto de la Universidad de Costa Rica (2017, p.13) se contempla para un aproximado de 2.900 personas mayores de

19 años, entre ellas 300 docentes e investigadores, 2500 estudiantes y 100 usuarios externos.

El proyecto se ejecutará por medio de cooperación técnica, la cual se implementará a través de un voluntario coreano, El voluntario, en sus labores, tiene como responsabilidad la preparación de los documentos digitales, instalación del software DSpace para estructurar el repositorio y la creación y divulgación del repositorio, así como sensibilización de su uso y elaboración de una hoja de ruta para la implementación de esta (UCR, 2017, p.5). La Universidad de Costa Rica debe de proporcionarle al voluntario coreano las instalaciones de la Biblioteca Arturo Agüero Chaves para la construcción del repositorio institucional, también le deberá facilitar equipos para oficina como una computadora, impresora multifuncional, escáner para documentos, entre otros, con la finalidad de que pueda llevar a cabo sus labores y actividades diarias (UCR, 2017, p.13).

La matriz de ejecución del proyecto, bajo la metodología GoRD, se encuentra compuesta por 1 resultado, 6 productos entregables y una actividad por cada producto entregable, los cuales se detallan de la siguiente manera (UCR, 2017, pp.8-10):

- Primer Resultado (R1): “Creación de un repositorio en DSpace para el Centro de Información de Occidente.” Los entregables son:
  - El primer producto entregable es la creación de un manual de parámetros para el proceso de digitalización, esto mediante la actividad de parametrización del proceso de digitalización de documentos y la preparación de los documentos digitales para la subida de información al repositorio, durante el periodo de marzo del 2018 a mayo del 2018.
  - El segundo entregable es la instalación y configuración del software por medio de la actividad de instalación y configuración del software DSpace para el repositorio, desde mayo del 2018 hasta noviembre del 2018
  - El tercer producto entregable consiste en el material digitalizado y descrito a través de la actividad de digitalización, descripción e indización por

medio de metadatos, de más de 3100 documentos, durante el periodo del mes de mayo del 2018 hasta febrero del 2019.

- El cuarto producto entregable consiste en una estrategia de divulgación de repositorio, esto por medio de la actividad de colaboración en los espacios de divulgación sobre alcances del repositorio y su uso en la comunidad universitaria y usuarios potenciales en la región, durante el transcurso de marzo del 2019 hasta julio del 2019.
- El quinto entregable es la sensibilización de la comunidad universitaria y usuarios potenciales de la región sobre el uso de herramientas de búsqueda de acceso abierto al conocimiento, a través de capacitaciones bimensuales sobre herramientas de búsqueda y acceso abierto (sitio web, softwares bibliográficos, repositorios, acceso a la información, transparencia) a la comunidad universitaria y usuarios potenciales de la región, durante el periodo de marzo del 2019 a noviembre del 2019.
- El sexto producto entregable es una hoja de ruta para la implementación del modelo coreano sobre las bibliotecas como espacios culturales, mediante la actividad de elaboración de dicha hoja de ruta durante el transcurso de mayo del 2019 a noviembre del 2019.

El proyecto está previsto para una duración de dos años durante el periodo 2018-2020. Según la ficha del proyecto, el presupuesto total asignado para esta iniciativa es US\$8,400 (2017, p.18). La Universidad de Costa Rica dará un total de US\$350 mientras que la Agencia de Cooperación Internacional de Corea dona US\$8,400 para la ejecución del proyecto (UCR, 2017, p.18).

#### **4.4.4. Proyecto “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.”**

Cataño y Wilburn (2014) afirman que el bilingüismo “facilita el aprendizaje de otros idiomas, al mismo tiempo que se desarrolla la capacidad de abstracción, la interacción entre las habilidades lingüísticas y culturales, la escucha, la adaptación, la creatividad y el criterio (2014, p-21-22). En Costa Rica, en las

áreas rurales sigue siendo un reto el acceso al aprendizaje de un segundo idioma. Según el Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica (2015) establece que “la brecha persiste entre las escuelas urbanas y rurales, mientras que la zona urbana alcanza 80,9% de cobertura de un segundo idioma, en las escuelas rurales es de 46,7% (2015, p.210)”.

La educación en zonas rurales, específicamente en la provincia de Guanacaste requiere de mejores condiciones y mayores oportunidades para los niños y niñas de educación primaria, por lo que se demanda “ampliar la cobertura de los estudiantes matriculados en los programas Académico, Educación Comunitaria y Conservatorio en las zonas vulnerables (PND, 2015, p.224)”.

Para este proyecto, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea es la institución donante de cooperación internacional, en el marco del Programa de Voluntarios de Corea. El programa consiste en impartir cursos de idioma coreano en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica, mediante un programa creado e impartido por un voluntario coreano para fomentar el aprendizaje de un segundo idioma en Guanacaste y así, promover el desarrollo en dicha región (UCR, 2017 p.1).

El voluntario imparte los cursos de idioma y de cultura coreana en las instalaciones de la Universidad de Costa Rica de la Sede en Guanacaste y en el Centro Infantil de Liberia. Las personas beneficiadas con el proyecto son un total de 100 niños entre los 1-10 años y a 70 personas, entre ellos profesores, profesional administrativo y otros. El proyecto cuenta con un presupuesto total de US\$7,500.

La matriz de ejecución del proyecto, bajo la metodología GoRD, se encuentra compuesta por 1 resultado, 7 productos entregables y una actividad por cada producto entregable, los cuales se detallan de la siguiente manera (UCR, 2017, pp.7-8):



- Primer Resultado (R1): “Beneficiar a la población infantil del CIL-Liberia y a la población docente de la Universidad de Costa Rica de la Sede en Guanacaste.” Los Productos entregables son:
  - El primer producto entregable es impartir lecciones, durante el periodo febrero de 2018 a noviembre de 2019, en el Centro Infantil de Liberia según los grupos de edades clasificados.
  - El segundo entregable es la capacitación a 30 docentes nacionales sobre los recursos didácticos para preescolar en el Centro Infantil de Liberia, durante el mes de mayo del 2018.
  - El tercer producto entregable consiste en capacitar a otros 30 docentes más sobre los recursos didácticos para preescolar en el Centro Infantil de Liberia, durante el mes de septiembre de 2017. Del cuarto hasta el séptimo entregable se imparten lecciones a 30 estudiantes nacionales cada semestre en la Carrera de Educación Pre-Escolar en la Sede Guanacaste de la Universidad de Costa Rica. Para estos últimos entregables, el plazo de ejecución va de marzo del año 2018 a noviembre de 2019.

El proyecto fue presentado ante el Ministerio de Planificación Nacional y En ese momento, la propuesta se había presentado con un presupuesto de USD\$ 7.500.

#### **4.5. ¿Qué ha pasado con los proyectos del Eje Prioritario Social? El seguimiento para mejores resultados: una tarea pendiente.**

El seguimiento es un proceso fundamental durante la ejecución del proyecto que busca velar por el cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto para obtener los resultados deseados. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define el seguimiento basado en resultados como “un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos (PNUD, 2009, p.8)”.

El objetivo del seguimiento es lograr visualizar los avances en la ejecución del proyecto con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos y obtener

los resultados que se requieren alcanzar. Para esto, se requiere de un instrumento que logre recolectar todos aquellos datos necesarios para visualizar dichos avances. Asimismo, Berumen (2010) afirma que el seguimiento tiene las siguientes funciones:

- “Mejorar la gestión y el desempeño, ya que permite una detección de las falencias que tiene el proyecto en las primeras etapas de la ejecución. Esto permite hacer correcciones antes de la finalización del proyecto.
- Fortalecer la rendición de cuentas, brindando a las fuentes donantes información sobre el uso de los recursos durante la ejecución del proyecto y así, construir un ambiente de confianza entre el país donante de la cooperación y el país receptor.
- Fomentar el intercambio de conocimiento general y al aprendizaje mediante la identificación de buenas prácticas reconocidas durante la ejecución del proyecto” (Berumen, 2010, p.21).

El monitoreo de un proyecto, acompañado de una herramienta de medición, puede definir que el proyecto cumpla todos sus objetivos de manera exitosa. El seguimiento como herramienta para obtener los resultados deseados en un proyecto, se define como “una función continua que utiliza la recolección sistemática de datos sobre indicadores especificados con el fin de proporcionar a los directivos de una mediación del desarrollo del curso y las principales partes interesadas, indicadores sobre el grado de avances y los logros de objetivos y progresos en la utilización de fondos asignados” (Kusek y Rist, 2005, p.12).

Durante el proceso de la ejecución del proyecto, la herramienta de seguimiento permite poner en evidencia que los recursos y materiales sean suficientes y prevenir alguna circunstancia inesperada, que los objetivos se estén ejecutando en el plazo determinado, que las actividades que se están realizando vayan según el cronograma y los objetivos establecidos para el proceso de ejecución y que la ejecución está progresando para avanzar hacia los objetivos y resultados esperados (Berumen, 2010, p.22).

El mecanismo de seguimiento o monitoreo es crucial para el resultado del proyecto porque “permite reconducir desviaciones en la ejecución del proyecto, apuntar correcciones y reorientaciones y proponer los ajustes necesarios” (Lucero y Celeste, 2016, p.20). Sin el proceso de seguimiento, no se podrían identificar falencias que se están generando en la etapa de ejecución y que podrían alterar de manera negativa los resultados del proyecto una vez finalizado.

El seguimiento para resultados de desarrollo es un tema pendiente en el sistema costarricense de medición y desarrollo. Costa Rica requiere de un sistema de seguimiento aplicable a los proyectos de cooperación internacional que recibe país. La creación de un sistema de seguimiento para a los proyectos de fondos de cooperación es necesaria para llevar a cabo un mejor control de la ejecución de gastos públicos y de los objetivos que se están cumpliendo con dichos proyectos. Para ello, el Ministerio de Planificación y Política Económica ha publicado varios informes relacionados con el tema de seguimiento a los proyectos de cooperación internacional. Uno de ellos es la “Política Nacional de Evaluación 2018-2022” (PNE), que consiste en una herramienta de gobierno para implementar un sistema de evaluación basado en los enfoques de GoRD como un instrumento para obtener mejores resultados, aplicable en ciclo de las políticas públicas.

La PNE tiene el objetivo de “direccionar en el corto, mediano y largo plazo la función del compromiso de MIDEPLAN para mejorar el diseño, implementación y resultados de las intervenciones públicas, así como la transparencia y rendición de cuentas por medio de un sistema de evaluación sistemático, integral y creíble, lo que respalda el mandato legal asignado como ente rector, así como las prioridades institucionales en dicha materia” (MIDEPLAN, 2018, p.11).

La Política Nacional de Evaluación tiene el propósito de fortalecer la evaluación en el sector público costarricense, a través de la implementación de acciones que fomenten la transparencia en la toma de decisiones políticas y públicas. Por medio de la creación de la PNE se crea un Marco Integral para todas las evaluaciones que sean de carácter público y se establece al Ministerio

de Planificación como ente rector de la evaluación como proceso inherente al desarrollo del país (MIDEPLAN, 2018, p.13).

A pesar de que la etapa de seguimiento se debe de aplicar antes que la evaluación, dentro de la PNE no existe un capítulo destinado a la etapa de monitoreo de un proyecto, programa o política. El seguimiento durante la ejecución del proyecto puede proporcionar datos que den lugar a preguntas o resultados de la evaluación una vez finalizado el proyecto (Puras, 2014, p.113).

La evaluación no sólo debe de ir después del seguimiento, sino que tiene que ser un proceso paralelo que complementa la fase de evaluación. Según Kusek y Rist (2005), la evaluación debe de ser un complemento del seguimiento debido a que cuando “un sistema de seguimiento envía señales de que el trabajo se está desviando de la ruta trazada, entonces la información de la evaluación adecuada puede aclarar las realidad y tendencias observadas con el sistema de seguimiento (2015, p.11)

Otros documentos que incluyen temas relacionado al Seguimiento son: “Informe de Seguimiento de Metas Anuales 2018 y de cierre de periodo 2015-2018.” y “Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo: Indicadores Sociales”, publicados por el MIDEPLAN.

El Informe de Seguimiento de Metas Anuales 2018 consiste en un documento oficial elaborado por MIDEPLAN como mecanismo de rendición de cuentas a las metas anuales del 2018 y el cierre del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 (MIDEPLAN, 2019, p.5). El informe de seguimiento tiene el objetivo de analizar la ejecución del PND, tanto a nivel presupuestario como a nivel del cumplimiento de las metas nacionales y sectoriales. Según dicho informe, el seguimiento mide y valora “el cumplimiento de metas de objetivos nacionales y sectoriales, así como de programas y proyectos a partir de tres categorías - cumplida, parcialmente cumplida y no cumplida- para aquellas que muestran rezago o incumplimiento hay una explicación de la causalidad que genera tal situación” (MIDEPLAN, 2019, p.6).

El informe de seguimiento del PND contiene indicadores sociales y económicos que verifican el cumplimiento de las metas de desarrollo de Costa Rica. Es decir, el sistema y mecanismo de seguimiento que contiene el informe es únicamente aplicable a todos aquellos programas y proyectos que se encuentran en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.

En cuanto al documento “Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo: Indicadores Sociales” consiste en la construcción de indicadores sociales con la finalidad de hacer seguimiento al cumplimiento de Costa Rica con la Agenda de Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo y en vinculación con la Agenda 2030 (MIDEPLAN, 2017, p.12). Los indicadores sociales construidos tienen el objetivo de “contribuir con la definición de las líneas base, metas nacionales de las medidas priorizadas en el informe país de avance en el Consenso de Montevideo, y las estrategias de monitoreo y seguimiento de esta importante agenda regional” (MIDEPLAN, 2017, p.3).

Por lo tanto, los documentos señalados no contienen una guía o manual específico para aplicar un mecanismo de seguimiento a proyectos, independientemente de si son proyectos que se ejecutan con fondos cooperación internacional u otros proyectos que se ejecutan con distintas formas de financiamiento. Sin embargo, en el caso de proyectos de cooperación internacional, al ser financiados por fuentes bilaterales y multilaterales, se requiere con especial importancia el mecanismo de seguimiento para garantizarle a las fuentes donantes que los resultados sean los planteados y que los objetivos se alcancen.

El seguimiento es un instrumento de transparencia, que garantiza la rendición de cuentas a los Estados donantes de la cooperación internacional. De la misma manera, el monitoreo beneficia a nivel nacional el control interno de fondos donados, así como una mejor comunicación entre los entes nacionales del Estado receptor y el Estado u organismo Internacional donante.

El seguimiento para resultados de desarrollo es una tarea pendiente en el sistema de cooperación internacional costarricense, Se requiere de un sistema

de seguimiento aplicable a los proyectos emanados de la Política de Cooperación Internacional, específicamente sobre el eje prioritario Social. Tal y como se señaló en el marco teórico de esta investigación, la creación de un sistema de seguimiento para a los proyectos de la POLCI es provechosa para tener mayor control sobre el estado de la ejecución del proyecto y favorece el cumplimiento de los resultados para el desarrollo

#### **4.6. Síntesis del Capítulo.**

Los cuatro proyectos del eje social de la POLCI revisados en este capítulo evidencia la falta de mecanismos de monitoreo o seguimiento en Costa Rica, lo cual limita la capacidad del país para conocer el estado actual del proceso de ejecución del proyecto, así como para verificar que el proyecto se está ejecutando según los objetivos establecidos y los resultados que se desean obtener.

Tal y como se anota en la teoría, para realizar el seguimiento de un proyecto se requiere de una herramienta de monitoreo que se aplique al proyecto durante su etapa de ejecución. Esta herramienta consiste en la recopilación de datos a través de indicadores para visualizar los avances y el proceso de cumplimiento de objetivos del proyecto. El seguimiento vela por mejorar la rendición de cuentas, intercambiar conocimientos y mejora la gestión y ejecución del proyecto antes de su finalización.

Costa Rica carece de un sistema de seguimiento a los proyectos, programas y políticas de fondos públicos. Existen una serie de informes relativos al seguimiento, por ejemplo: la “Política Nacional de Evaluación”, el “Informe de Seguimiento de Metas Anuales 2018 y de cierre de periodo 2015-2018.” y “Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo: Indicadores Sociales”. Sin embargo, no existe un manual o documento específico que contenga herramientas puntuales, con sus debidos indicadores, que midan cada uno de los proyectos de cooperación internacional que se reciben en el país.

La ausencia de un mecanismo de seguimiento limita la rendición de cuentas por parte del Estado receptor (en este caso, Costa Rica) de la

cooperación internacional otorgada por Estados u Organizaciones Internacionales.

La implementación de un sistema de monitoreo para los proyectos de Cooperación Internacional no solo tiene el propósito de beneficiar a la fuente donante a partir del suministro de información, sino que también fortalece a Costa Rica como fuente donante y a sus instituciones gestoras y ejecutoras de la cooperación, debido a que el mecanismo es sinónimo de transparencia y rendición de cuentas sobre los recursos captados.

## **Capítulo 5: Casos de estudio: México, Chile y Colombia.**

En este capítulo se hace una descripción y se identifican buenas prácticas de aplicación de un mecanismo de seguimiento para los planes de acción dirigidos a Políticas de Cooperación Internacional, a través de las experiencias de México, Chile y Colombia, para diseñar la propuesta de mecanismo de seguimiento para Costa Rica. Se eligieron estos tres Estados debido a que son líderes latinoamericanos en la implementación de seguimiento de los proyectos de cooperación internacional, mediante las Agencias de Cooperación correspondientes a cada país. Kusek y Rist (2005, p.2) afirman que “no existe un método correcto ni único para construir estos sistemas, muchos países y organizaciones se van a encontrar en etapas diferentes de desarrollo con respecto a buenas prácticas de gestión pública en general y de sistemas de SyE en particular” (2005, p.2). Pese a que no existe el manual único para realizar o implementar un sistema de seguimiento y monitoreo, se tomará en cuenta las buenas prácticas de los Estados de México, Chile y Colombia para la construcción de un mecanismo de seguimiento.

Un sistema de seguimiento en la cooperación internacional del siglo XXI, más que un requisito es una necesidad que todos los Estados deben de implementar para promover la rendición de cuentas y la transparencia ante las fuentes donantes. Según Pérez y Maldonado (2015), el seguimiento y el monitoreo “son fundamentales para las experiencias de reforma institucional en América Latina, porque permiten mejorar la rendición de cuentas y aportar al aprendizaje basado en la experiencia” (2015, p.15).

Al construir un sistema de seguimiento y monitoreo se “combinan diferentes métodos que permiten definir la información que se requiere, recabar dicha información, analizarla y compartirla con los actores involucrados en el



proyecto para luego tomar las decisiones correctas (Lauriac, 2016, p.5)". Eso implica indagar sobre distintos métodos de monitoreo y seguimiento con la finalidad de aprovechar aquellas experiencias o prácticas que se puedan implementar en un sistema de seguimiento.

Este apartado pretende recopilar antecedentes y referentes de actualidad sobre el sistema de seguimiento y los mecanismos que utilizan México, Chile y Colombia para sus proyectos de cooperación internacional.

### **5.1 Caso México: Accesibilidad al seguimiento, una herramienta sencilla pero eficaz.**

El sistema de seguimiento de la cooperación internacional de México inicia con la creación de la Agencia Mexicana de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXID). La agencia es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), que surge como resultado de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, publicada vía Decreto en el Diario Oficial de la Federación en abril de 2011 (AMEXCID, 2012, p.1).

La cooperación internacional en México se regula jurídicamente mediante dicha ley, la cual establece que los instrumentos de cooperación internacional para el desarrollo son: La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID). La AMEXCID se funda el 28 de setiembre del año 2011, y "constituye el pilar institucional y administrativo facultado para coordinar, programar, promover, ejecutar y evaluar las acciones y programas de cooperación internacional de México, sea como país oferente o como receptor de cooperación" (AMEXCID, 2016). La agencia tiene como objetivo velar por el funcionamiento y ejecución del sistema de cooperación internacional de México y del PROCID.

Según Prado (2014), "la AMEXCID ha logrado coordinar cada vez en mejor medida las políticas y acciones en el ámbito de la cooperación exterior de México, consiguiendo configurar a la Agencia como un ente que regula con creciente

capacidad a nivel federal la CID del país” (2014, p.73). Es decir, con la creación de dicha agencia se ha podido organizar la cooperación internacional de una forma más eficiente para llevar a cabo la ejecución del El Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El PROCID es un instrumento de política pública que contiene las prioridades geográficas para la oferta del CID, así como los sectores prioritarios para la recepción de la cooperación en diversas áreas como cambio climático, ciencia y tecnología, salud, entre otros (AMEXCID, 2016). Dicho programa sistematiza las prioridades país en temas de cooperación internacional para poder cumplirlas por medio de las gestiones realizadas por la AMEXCID.

Todos aquellos proyectos que se realizaron en el marco del PROCID, se deben registrar ante el Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID), que es el pilar estadístico de la política mexicana de cooperación. La Ley de Cooperación Internacional (2011), en su artículo 12 indica que: “La AMEXCID, con los datos del Registro Nacional, deberá desarrollar una metodología para contabilizar el total de los recursos humanos, financieros y técnicos que el conjunto de los cooperantes mexicanos destine a este propósito”. Este mecanismo de contabilización y registro de la cooperación internacional en México es la primera herramienta que colabora con el control y el seguimiento de dicha cooperación”.

Según la AMEXCID (2016) “el Registro deberá contener el listado de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) que participan en la cooperación internacional; los acuerdos y convenios en materia de cooperación suscritos; los proyectos y acciones de cooperación (como oferente o receptor) en las que participen las dependencias inscritas; los informes de los cooperantes; los tratados internacionales; los montos de las asignaciones presupuestales federales al Fondo; las evaluaciones y el ejercicio presupuestal”. El RENCID facilitará el acceso a documentos necesarios para realizar el

monitoreo y vigilar el cumplimiento de todos aquellos convenios, proyectos y acciones de cooperación que se estén ejecutando.

Posteriormente, en el año 2015 surge una reforma a la Ley de Cooperación Internacional, que establece en su artículo 2 que “corresponde a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del Programa de Cooperación Internacional de México, así como la fiscalización y administración de los recursos públicos (...) en los ámbitos nacional, binacional, regional y multilateral en sus diferentes vertientes (Reforma DOF 17-12-2015, 2015).

Con el objetivo de cumplir esa reforma surgió la necesidad de que la AMEXCID diseñara un sistema de seguimiento para los proyectos de cooperación internacional que ejecuta México. Según Pérez y Ayala (2016), “el papel de México como socio donante y/o como socio receptor, sobresale la importancia de las capacidades actuales en materia de cooperación técnica, y la necesidad de una mejor medición y rendición de cuentas, así como un mayor vínculo entre actores públicos, sociales y privados” (2016, p.44).

Para lograr mayor transparencia y rendición de cuentas en el sistema de cooperación internacional de México, se desarrolló una serie de herramientas metodológicas de seguimiento y evaluación con la finalidad de medir la ejecución y asegurar los resultados deseados de todos aquellos proyectos e iniciativas de cooperación. La AMEXCID (2016) describe que son “instrumentos metodológicos para mejorar la gestión integral de las iniciativas de cooperación internacional para el desarrollo, desde su planeación hasta la evaluación de resultados”. Por lo tanto, las herramientas contenidas en la página web de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional son las siguientes:

- Formato - Presentación de proyectos de CID.
- Instructivo del Formato de Presentación de Proyectos.
- Formato - Informe de Seguimiento.

- Formato de Evaluación Ex Ante.

La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional creó en el 2016 un instrumento para el monitoreo de los proyectos de cooperación internacional denominado: “Informe de Seguimiento de Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo.” El objetivo del Informe de Seguimiento es “conocer los avances en las actividades y resultados del proyecto de cooperación, posibles ajustes y en su caso, prever las medidas pertinentes para asegurar el cumplimiento de su objetivo” (AMEXID, 2016, p.1).

El instrumento de seguimiento tiene la finalidad de comprobar que los proyectos de cooperación internacional se estén ejecutando de conformidad a los resultados deseados, y en caso de alguna anomalía o distorsión durante la etapa de ejecución, se puedan tomar las decisiones necesarias para encaminar hacia dichos resultados. Sin embargo, conviene aclarar que dicho instrumento no es aplicable para las “las actividades de cooperación bajo la modalidad de asesoría, curso, taller, capacitación o pasantía” (AMEXID, 2016, p.1). Dicho formulario debe de ser enviado a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo en un plazo no mayor a 10 días hábiles después de ser finalizada las actividades con el propósito de que los datos sean más precisos a la hora de ser recolectados (AMEXCID,2016).


Según el Diario Oficial de la Federación (2014), “los resultados del seguimiento de los proyectos y de las evaluaciones del Programa serán insumos fundamentales para retroalimentar la planeación programática y organizacional de la Agencia. Dicha información facilitará el refrendo o ajuste de estos, en aras del fortalecimiento de la política y la eficiencia de la CID” (Diario Oficial, 2014, p.14). La información que se obtiene mediante los informes de seguimiento es esencial para lograr una gestión y ejecución más eficaz de la cooperación internacional para el desarrollo.

El formulario de seguimiento está dividido en 8 secciones. La primera, consiste en la identificación del documento, es decir, contiene el título del

proyecto, los objetivos específicos y generales del proyecto, periodo que cubre, lugar y país de realización, datos del responsable del proyecto. Además, se pregunta cuál es el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) que se atienden en función del proyecto en cuestión.

En la segunda sección se “describe la marcha general del proyecto en relación con lo planeado, de tal forma que deberá asociarse los objetivos previstos con sus indicadores contrastando los valores previstos y los realizados (AMEXCID, 2016, p.2)”. Es decir, a través de la construcción de indicadores de seguimiento se medirá el avance hacia los resultados que se desean obtener, tal y como se demuestra en la siguiente tabla del formulario de seguimiento de la AMEXCID.

#### **Ilustración 10. Formulario de Seguimiento de proyectos de cooperación internacional de la AMEXCID.**



### II. INFORME TÉCNICO DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

En esta sección deberá describir la marcha general del proyecto en relación con lo planeado, de tal forma que deberá asociarse los objetivos previstos con sus indicadores contrastando los valores previstos y los realizados. Cada resultado debe tener asociado al menos un indicador. Agregue filas si es necesario. Véase Formato de Presentación de Proyecto (apartado IV.4).

**II.1 Resultados alcanzados en el periodo informado y grado de cumplimiento.**

Resultado(s) previsto(s) <small>Se refiere a los resultados esperados</small>	Indicadores				Justificación
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	% de avance en la ejecución	Describa el porcentaje de avance de ejecución y justifique el valor realizado del indicador, de ser el caso, explique la no consecución del resultado.
Resultado 1:	Indicador 1 asociado al Resultado 1:				
	Indicador 2 asociado al Resultado 1:				
	...				
Resultado 2:	Indicador 1 asociado al Resultado 2:				
...	Indicador 2 asociado al Resultado 2:				

**Fuente:** Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2016.

Los indicadores miden: los resultados alcanzados en el periodo informado y grado de cumplimiento, las actividades realizadas vinculadas a los resultados en el periodo informado y el grado de cumplimiento y observaciones sobre accesibilidad, fiabilidad y alcance de los medios de verificación propuestos para los resultados. Es importante señalar que los indicadores de seguimiento del informe son formulados por las entidades ejecutoras del proyecto y no por el AMEXCID, esto debido a que la herramienta está enfocada con base en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y no en la gestión de este.

La tercera sección son anexos que evidencien los avances registrados, tales como listas de asistencia, minutas de reuniones de trabajo, etc. La cuarta sección es la actualización del programa de ejecución, es decir cuáles son las actividades que se han realizado hasta la fecha y la quinta sección, corresponde a la valoración de las actividades realizadas, por ejemplo, la pertinencia de las actividades de acuerdo con el objetivo específico del proyecto, si se han cumplido las expectativas de las actividades y explicar en cuáles aspectos basa dicha valoración (AMEXCID, 2016, p.3).

La sexta sección se basa en reportar cuánto es el gasto ejecutado hasta la fecha de elaboración del informe de seguimiento, en el cual se debe de incluir las divisas, el tipo de cambio, el gasto presupuestado y el gasto ejecutado. La séptima es para señalar las recomendaciones pertinentes para el resto de la ejecución del proyecto, es decir, se “podrá realizar recomendaciones prácticas para alcanzar el objetivo específico del proyecto y mejorar el proceso de ejecución del proyecto” (AMEXCID, 2016, p.4). Por último, la sección ocho corresponde a una declaración de responsables, dónde se firma por parte de las fuentes ejecutoras que elaboraron el documento y el funcionario del AMEXCID que recibe el informe de seguimiento.

México, a través del AMEXCID, sobresale por tener una herramienta de monitoreo accesible y fácil de realizar, ya que cada una de las secciones descritas anteriormente se conforman por matrices que son sencillas para las fuentes donantes en la recopilación de los datos del proyecto que se encuentra en proceso de ejecución.

Además, cabe destacar que todas las herramientas, tanto las de monitoreo como evaluación y formulación del proyecto, se encuentran traducidas en inglés con la finalidad de poder mejorar la rendición de cuentas y garantizar transparencia a las fuentes donantes que su idioma oficial no sea el español. Asimismo, las herramientas son accesibles para las entidades ejecutoras y para

el público en general, ya que se encuentran en la página web de la AMEXCID dónde se puede descargar de manera rápida y sencilla.

El instrumento mexicano de seguimiento y monitoreo permite mantener un control y tangibilidad del proyecto para cumplir con el monitoreo de los proyectos de cooperación internacional en el marco de la Ley de Cooperación Internacional y el Programa de Cooperación Internacional 2014-2018 de México. Dicho Programa, señala que "...es fundamental que México utilice todos los instrumentos que le permitan aprovechar plenamente su potencial de desarrollo, al tiempo que se promueve una política de cooperación responsable y mutuamente benéfica con otras naciones, acorde con el tamaño y la capacidad del país (PROCID,2014)".

La institucionalización para la gestión de la CID en México ha colaborado con la eficacia y eficiencia por medio de dichas herramientas e instrumentos. Prado (2014) dice que "estos procesos se han realizado de manera frecuente por medio de la aplicación de novedosas normas y la puesta en marcha de instituciones capaces de formular, instrumentar, gobernar y conducir a la CID por caminos de mayor impacto y certeza respecto al cumplimiento de sus propósitos (p.65)". La colaboración por parte de las instituciones ejecutoras de la cooperación internacional como fuentes primarias del seguimiento y monitoreo permiten que la AMEXCID como órgano descentralizado de la Secretaría de Estado de México, tome las medidas y recomendaciones pertinentes para encaminar los proyectos hacia los resultados que se desean obtener.

Es así, cómo México se ha convertido en un líder y en referente de monitoreo y seguimiento de la región latinoamericana, destacando por su accesibilidad, tanto en temas de idioma como en su plataforma web, y la facilidad con que su informe de monitoreo engloba todos los temas del seguimiento, tales como el presupuesto ejecutado y el cumplimiento de las actividades, y permite a su vez que los ejecutores de los proyectos de cooperación internacional realicen el monitoreo de una manera sencilla pero eficaz.

## **5.2 Caso Chile: El país latinoamericano con mayor experiencia en monitoreo.**

En el año 1990, Chile es el primer país de Latinoamérica en fundar una Agencia de Cooperación Internacional, la cual se creó en el marco de la Ley del Ministerio de Planificación y Cooperación. En el artículo 17 de dicha ley señala que “la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo es un servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (Ley N°18989, 1990). Además, en su 19 artículo establece que le corresponde a la Agencia ejecutar todas aquellas políticas de materia de cooperación internacional de Chile, con base en las directrices dadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Entre las funciones de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) destacan administrar y coordinar el sistema nacional de cooperación internacional, negociar y elaborar planes, programas, proyectos o acciones de CID que Chile oferte o reciba de las fuentes de cooperación, tanto bilaterales como multilaterales, y “coordinar el cumplimiento de los acuerdos de cooperación internacional destinados a proyectar la capacidad científica, tecnológica, industrial y comercial de Chile, con el propósito de lograr una efectiva presencia internacional del país y de promover los procesos de integración y de desarrollo social que impulse el Gobierno (Ley N°18989, 1990)”. Esta última función es de gran importancia, debido a que es el primer paso hacia las herramientas de seguimiento, debido a que vela por el cumplimiento y los resultados que los acuerdos de cooperación de Chile.

Es importante tomar en cuenta que como antecedente al sistema de monitoreo o seguimiento de la cooperación internacional, creó en 1990 un sistema de monitoreo y evaluación que incluye indicadores de desempeño y evaluaciones de las organizaciones del Poder Ejecutivo en el marco de la Ley de Presupuestos para el sector Público (Marcel, 2006). Luego, en 1998 se creó los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) mediante la Ley N° 19.553, los



cuales indican las áreas de mejoramiento para los sistemas de gestión de las instituciones públicas de Chile (DIPRESS, 2017).

Posteriormente, en el año 2005 se modificó la Ley N°18989 y la Agencia de Cooperación Internacional se traspasó al Ministerio de Relaciones Exteriores y se creó un presupuesto o partida única para dicha Agencia (Ley N°.19.999, 2005). Este cambio logró una mejor comunicación entre la AGCID y el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como también con las misiones diplomáticas de Chile en el mundo. Como consecuencia, Chile inició una etapa de la expansión de la cooperación internacional, lo cual conllevó a un mayor control de la CID tanto donada como recibida.

La AGCID creó el Sistema Estadísticas de Cooperación Internacional, el cual consiste en la sistematización de los datos y el registro de los proyectos de cooperación internacional recibidos por medio de la creación y publicación de informes anuales. La Agencia Chilena (2017) considera que la “demanda por mejores estadísticas en cooperación, supone, un esfuerzo por conformar una cultura de transparencia en los datos y por otra, estimula los esfuerzos por proveer estadísticas a los diferentes actores nacionales e internacionales de la cooperación” (AGCID, 2017). El Sistema de Estadística de Cooperación de Chile se creó no solo para llevar un control interno de la cooperación obtenida, sino también para colaborar con las demás fuentes internacionales a través del intercambio y acceso a los datos de los proyectos y programas de cooperación.

A partir del registro de los datos de cooperación, se creó un nuevo sistema monitoreo para dar seguimiento a los proyectos que se encuentran en proceso de ejecución. La Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo creó dos mecanismos de monitoreo: el primero consiste en el seguimiento de las acciones o gestión de las funciones que realiza la AGCID como institución, de los cuales se encargan los Comités Técnicos Anuales y

deben de ser aprobadas por el Comité Tri-ministerial<sup>4</sup>, y el segundo consiste en el seguimiento a los proyectos y programas de cooperación técnica internacional a cargo de los comités de monitoreo y/o seguimiento de la Agencia (Leiva, 2017, p.64).

El Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional (SMI) se creó en el año 2011 con el propósito de realizar el seguimiento de las tareas que realiza la institución por medio de indicadores de resultado y producto. Según la Agencia Chilena (2018), el SMI “es obligatorio, de alta prioridad y está compuesto por indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos e indicadores transversales”, y que, además, tiene como objetivos:

- Evaluar el resultado de los indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos seleccionados a partir de aquellos presentados en la formulación del presupuesto, cumpliendo las metas entre 75% y 100% e informando sus resultados sin errores.
- Medir e informar a más tardar al 31 de diciembre del año en curso, a las respectivas redes de expertos los datos efectivos de los indicadores transversales definidos en el programa marco por el Comité Tri-ministerial para el año y publicar sus resultados
- Evaluar el resultado de los indicadores transversales seleccionados del Programa Marco aprobado por el Comité Triministerial para el año en curso, cumpliendo las metas en al menos un 75% y 100%.

Para realizar el seguimiento institucional, se miden los sistemas de capacitación, higiene y seguridad, compras públicas, auditoría interna, gobierno electrónico, seguridad de la información, sistema de atención ciudadana y a la información pública y el sistema de equidad de género. A cada uno de los

---

<sup>4</sup> El Comité Triministerial se encuentra integrado por los Ministerios de Interior, Ministerios de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia con la finalidad de aprobar, monitorear y evaluar los compromisos de los servicios de las instituciones nacionales de Chile.

sistemas anteriores se formula un indicador de gestión que tiene como unidad de medida porcentajes de las acciones realizadas (AGCID, 2018).

En el Sistema de Capacitación de la AGCID, el objetivo de la gestión es “Mejorar la pertinencia y calidad de la capacitación que ejecutan los servicios, para optimizar el desempeño de los funcionarios en la ejecución de la función pública que les corresponda ejecutar”, por lo que el indicador creado para medir dicho objetivo es el “porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año” (AGCID, 2018). La fórmula de cálculo es el número de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizada en el año t dividido entre el número total de actividades de capacitación realizadas en el año t, y el resultado de la división se multiplica por 100

Con base en la siguiente tabla elaborada por la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, podemos observar los resultados de seguimiento al aplicar la fórmula de cálculo. El cual indica que en el sistema capacitación se cumplió al 100% el objetivo de gestión institucional.

**Ilustración 11. Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional año 2016.**

Sistema	Objetivo de Gestión	Indicador	Fórmula de cálculo	Efectivos al 31 Diciembre 2016
Capacitación	Mejorar la pertinencia y calidad de la capacitación que ejecutan los Servicios, para optimizar el desempeño de los funcionarios/as en la ejecución de la función pública que les corresponda ejecutar.	Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año t	$\left( \frac{\text{Número de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizada en el año t}}{\text{Número total de actividades de capacitación realizadas en el año t}} \right) * 100$	$2 / 2 = 100 \%$

**Fuente: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018.**

El segundo sistema de monitoreo es para dar seguimiento a la gestión de los proyectos o programas de cooperación internacional. El seguimiento del AGCID se realiza mediante la elaboración de un reporte que contenga los

resultados del proceso de monitoreo de las iniciativas y programas de la cooperación internacional. La Agencia Chilena implementa un sistema de monitoreo con el objetivo de buscar “fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile y con las fuentes donantes externas” (AGCID, 2017). Además, el sistema de monitoreo chileno también busca reforzar la transparencia con las fuentes de cooperación internacional, así como garantizar la rendición de cuentas.

Según la Agencia Chilena en el “Reporte de Monitoreo de Programas e Iniciativas Programáticas Ejecución 2017”, señala que “las fichas de monitoreo presentan, en general, información de los últimos tres años (2015, 2016 y 2017). Sin embargo, y debido principalmente a que el monitoreo de programas e iniciativas es un proceso relativamente nuevo e incremental en su cobertura, hay programas e iniciativas para los que no se cuenta con información para los tres periodos”. Lo anterior, se refiere que uno de los limitantes a la hora de implementar nuevo un mecanismo de seguimiento es la falta de datos para realizar dicho monitoreo, no obstante, se debe de proceder a realizar el seguimiento con los datos que sí se obtuvieron, con el objetivo de obtener resultados.

Los informes de monitoreo se encuentran compuestos por varias fases: La primera es la Ejecución Presupuestaria de los proyectos que se realizaron en el año 2015, 2016 y 2017. En ella, se compara el presupuesto inicial con el presupuesto final que se ejecutó. El segundo es el Nivel de producción, en la cual se mide la formación del capital humano mediante el número de becas otorgadas durante los tres años y se mide la transferencia técnica bilateral y triangular a través de contabilizar el número de asistencias técnicas y pasantías que se realizaron. Además, en esta segunda sección hay una medición de las etapas del proceso de producción, en las cuales se cuentan el número de cursos internacionales ejecutados, el número de titulados de becas de larga duración y el número de becas de corta duración.

Por último, contiene una sección de resultados, los cuales se cuantifican por medio del indicador que mide el porcentaje de países beneficiarios de la asistencia técnica, respecto de los países que pertenecen a la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). La fórmula de cálculo es el número de países beneficiarios de asistencia técnica dividido entre el número de países de la CELAC, multiplicado por 100. Dichos resultados se ven reflejados en la siguiente figura.

**Ilustración 12. Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional año 2016.**

Indicador de Propósito	Fórmula de cálculo	2015	2016	2017
Porcentaje de países beneficiarios de asistencia técnica, respecto de los países CELAC	$(N^{\circ} \text{ de países beneficiarios de asistencia técnica} / N^{\circ} \text{ de países CELAC}) * 100$	95% (18/19)	95% (19/20)	95% (19/20)

**Fuente: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018.**

El temprano sistema de seguimiento que realiza Chile ha hecho que sea un país referente latinoamericano en temas de monitoreo y seguimiento. Los autores chilenos Armijo, Didier y Reyes (2018) señalan que “en la medida en que se cuente con un sistema de monitoreo y evaluación como se señala más adelante, que establezca una tipología de proyectos y defina metas en torno a ella, realice prospecciones de demanda y en general desarrolle un análisis sobre sus acciones podrá focalizar su trabajo y tendrá elementos concretos para mejorar su acción en función de sus objetivos, lo que entregará espacios de mejora y racionalización administrativa importantes” (p.7).

Chile es uno de los países de la región con mejor estrategia de cooperación internacional, así como una de las agencias más eficaces a la hora de gestionar y ejecutar sus proyectos de cooperación, esto como consecuencia de su desarrollo temprano de un sistema de monitoreo a los proyectos de cooperación internacional, que permitió visualizar las mejoras y realizar los ajustes necesarios para obtener los resultados que se pretenden alcanzar.

La Agencia Chilena también se caracteriza por velar por una buena relación con sus socios por medio de la comunicación y la rendición de cuentas. Según Leiva (2014) “dada la forma de trabajo que tiene AGCI con sus socios de cooperación, se genera un intercambio de prácticas constante con los socios durante toda la etapa de ejecución y desarrollo de los proyectos” (p.64). Estas prácticas han favorecido que el seguimiento sea más fácil de ejecutar debido a la relación activa y de transparencia entre el AGCID y las fuentes de cooperación.

La experiencia en el seguimiento de la cooperación internacional que ha desarrollado la AGCID en el transcurso de tres décadas, refleja un sistema de monitoreo consolidado, que no solo lleva el control de los proyectos de CID, sino también vela por el seguimiento de la ejecución de la institución, como ente que garantiza el cumplimiento de los objetivos y garantiza los resultados para el desarrollo.

### **5.3 Caso Colombia: una rendición de cuentas consolidada.**

La Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACI) en el año 1996 nace mediante la publicación de la Ley 318, la cual establece en su quinto artículo que la ACI se crea “como un establecimiento público del orden nacional adscrito al Departamento Nacional de Planeación, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa” (Ley 318, 1999). La Agencia Colombiana tiene como objetivo principal promover, coordinar y administrar toda aquella cooperación internacional de modalidad técnica, financiera y no reembolsable, que oferte o reciba Colombia.

Cabe destacar que dentro de las funciones de la Agencia sobresale en el artículo 8 de dicha ley, la función de “administrar y dar seguimiento a los planes, programas y proyectos de cooperación internacional técnica y financiera no reembolsable que adelante el país” (Ley 318, 1999). Es así como surge el sistema de seguimiento de Colombia como función inherente a la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional.

Posteriormente en el año 2011, la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional pasa a ser Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia. La autora Barakaldo (2015) expone que el sistema de la cooperación internacional de Colombia se encuentra conformado por “todos los actores colombianos que participan en la cooperación internacional, con el liderazgo de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia– APC, un sistema que nace de la necesidad de coordinación y articulación de todos los actores técnicos y reguladores de la cooperación internacional del país” (p.18).

Según el Centro del Pensamiento Estratégico Internacional (2004) “en los últimos años se han producido desarrollos institucionales que han facilitado la consecución de recursos y mejorado la capacidad de Colombia para gestionar la cooperación” (p.4). Es decir, la consolidación del sistema de la gestión y el seguimiento surge como consecuencia de la evolución de la institucionalización de la cooperación internacional para el desarrollo en Colombia.

Por ende, en Colombia se desarrollaron dos sistemas de seguimiento para la cooperación internacional: el primero consiste en dar seguimiento a las gestiones que realiza la Agencia colombiana y el segundo, consiste en dar seguimiento a los proyectos que ejecuta la APC. El sistema de seguimiento a la gestión institucional de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia se denomina “Sistema Integrado de Gestión”, el cual permite realizar mejoras en las labores diarias de la APC a través de los hallazgos del monitoreo de tres informes distintos sobre las gestiones que ejecuta dicha Agencia.

El primer informe que se emite “presenta anualmente los resultados de su gestión a través de un informe de gestión” (APC, 2018). El último informe realizado es del año 2018 y contiene todas aquellas acciones y actividades de cooperación que se han cumplido durante el año, así como informes financieros, tales como ejecución del gasto, liquidaciones, contrataciones, entre otros. El

informe contiene los avances de los planes o metas de la gestión de la cooperación internacional que la Agencia Colombia ha cumplido hasta el 30 de setiembre del año 2018, tal y como se refleja en la siguiente figura.

**Ilustración 13. Cuadro Avance en el cumplimiento de planes a 30 de septiembre de 2018.**

<b>PLAN</b>	<b>Avance cumplimiento de Metas a 30 de septiembre</b>
Plan de Acción Institucional	83%
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	41%
Plan Estratégico Sectorial	90%
Plan Estratégico Institucional	99,68%

**Tomado de: Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia, 2018.**

El segundo informe de gestión corresponde a aquellos informes que entregan los directores del gasto de la Agencia Colombiana cuando terminan su periodo de gestión y el tercer informe corresponde al “Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión” (FURAG), el cual consiste en una “herramienta a través de la cual se hace seguimiento de la implementación de las políticas de desarrollo administrativo” (APC,2019).

Dicha herramienta mide a través de una calificación en la escala del 1-100 para calificar su desempeño como institución. Según el siguiente cuadro, contenido en el FURAG del año 2014, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia se calificó con un 90 en la ejecución del Plan de Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, mientras que su menor puntuación fue en Servicio al Ciudadano con una calificación de 49.



**Ilustración 14. Resultados Entidades del Sector APC.**

<b>Resultados Entidades del Sector</b>					
<b>Entidad</b>	<b>Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano</b>	<b>Acceso a la Información Pública</b>	<b>Participación Ciudadana en la Gestión</b>	<b>Rendición de Cuentas a la Ciudadanía</b>	<b>Servicio al Ciudadano</b>
Departamento Administrativo de la Presidencia de la República	88	84	86	81	63
Agencia Colombiana Para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas	74	72	50	71	59
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia	90	72	54	76	49
Empresa Nacional de Renovación y Desarrollo Urbano, Virgilio Barco Vargas - S.A.S.	73	58	54	55	48
Unidad Nacional Para la Gestión del Riesgo de Desastres	92	74	60	83	59
<b>Escala de calificación 0 a 100</b>					

**Tomado de Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia, 2018.**

Por otro lado, la segunda herramienta de seguimiento es aquella que mide el seguimiento de la ejecución de los proyectos de inversión en el marco de la cooperación internacional de la APC. Esto se realiza por medio de la elaboración mensual de informes de seguimiento, con la finalidad de llevar un control de manera más recurrente y en donde se visualice con mayor facilidad. En la primera matriz se encuentran la totalidad de proyectos, la inversión, el porcentaje de avance en la ejecución del gasto, el porcentaje de avance en la entrega del producto físico y por último el porcentaje de avance en la gestión.

Por ejemplo, en el informe de seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión de Cooperación Internacional del mes de octubre del 2018, según los datos recopilados por la Agencia de Colombia se encuentran en proceso de ejecución 5 proyectos, los cuales representan un total de US\$157.198.993.235, los cuales en la ejecución financiera llevan un avance del 19,3%, en el avance del físico del producto un 13,9% y en la gestión se ha avanzado un 13,2% (APC, 2018).

**Ilustración 15. Resumen Ejecutivo Seguimiento de la Cooperación Internacional APC, 2018.**

RESUMEN EJECUTIVO - ENTIDAD						
APC - COLOMBIA - AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA						
Categoría <sup>①</sup>	No. Proyectos	Inversión <sup>②</sup>	Avance Financiero <sup>③</sup>	Avance Físico del Producto <sup>④</sup>	Avance Gestión <sup>⑤</sup>	Evolución
Gestión de la cooperación internacional del sector Presidencia	5	\$157.198.993.235	19,3%	13,9 %	13,2 %	Ver
TOTAL	5	\$157.198.993.235	19,3%	13,9 %	13,2 %	

**Tomado de: Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia.**

La segunda matriz contiene el seguimiento de las siguientes categorías: implementación del Sistema de Información de la Cooperación Internacional de Colombia, administración de los recursos de cooperación internacional a nivel nacional, distribución de apropiación a entidades del orden nacional para incorporar la cooperación internacional no reembolsable, apoyo a los recursos de contrapartida nacional a proyectos financiados con cooperación internacional no reembolsable a nivel nacional y por último, el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur de Colombia a través del posicionamiento de la oferta académica internacional del país (APC,2018).

Esta matriz es específicamente para llevar el control de la cooperación internacional que ofrece Colombia como fuente donante de dicha cooperación, así como dar seguimiento al sistema de cooperación internacional y la ejecución de los recursos del CID. La herramienta de seguimiento a la cooperación internacional de Colombia, al igual que la matriz anterior contiene el avance del producto físico, el avance de la gestión, el avance financiero y el avance total de la cooperación.

**Ilustración 16. Seguimiento a la ejecución de proyectos de inversión 2018.**

Entidad	Código	Nombre	Avance Físico del Producto (%)	Avance Gestión (%)	Avance Total (%)	Avance Financiero (%)
APC - Colombia	2014011000327	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA	17,00 %	30,00 %	24,80 %	19,35 %
APC - Colombia	2014011000449	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL A NIVEL NACIONAL	0,00 %	10,00 %	4,00 %	21,81 %
APC - Colombia	2014011000453	DISTRIBUCIÓN DE APROPIACION A ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL PARA INCORPORAR LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE NACIONAL	100,00 %	28,00 %	78,40 %	0,00 %
APC - Colombia	2014011000454	APOYO CON RECURSOS DE CONTRAPARTIDA NACIONAL A PROYECTOS FINANCIADOS CON COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE A NIVEL NACIONAL	25,00 %	32,50 %	27,25 %	2,65 %
APC - Colombia	2016011000201	FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR SUR DE COLOMBIA A TRAVÉS DEL POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA ACADEMICA INTERNACIONAL DEL PAÍS NACIONAL	0,00 %	40,00 %	20,00 %	99,97 %

**Tomado de: Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia.**

A pesar de que, en los informes de seguimiento, tanto de la gestión institucional como de la cooperación institucional no incluye las fórmulas de cálculo para obtener los datos de seguimiento, Colombia tiene el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el cual crea herramientas estadísticas para que las demás instituciones públicas que requieran crear datos para informes o realizar evaluaciones y seguimiento (DANE, 2005, p.7). El DANE crea manuales de construcción de indicadores, con el propósito crear instrumentos que permiten realizar el monitoreo de proyectos y programas de fondos públicos.

No obstante, pese a que la APC no elabora datos sobre sus indicadores, sí registra todos los datos de la cooperación internacional no reembolsables que se ejecutan. El sistema de registro de datos de la Agencia Colombiana se denomina Sistema de Información de Cooperación (Cíclope) el cual consiste en una “herramienta de consulta que permite visualizar información detallada de los compromisos de programas y proyectos con recursos de Cooperación Internacional No Reembolsable en Colombia a través de distintos filtros, clasificados según su alcance geográfico: ámbito nacional o departamental y municipal” (APC,2019).

El mapa de la cooperación internacional está compuesto por cuatro secciones: la primera, es un resumen de la cooperación internacional no reembolsable que se ha desarrollado durante el periodo 2010-2018, el segundo es la sección para filtrar la información con la finalidad de que sea de mayor acceso, el tercero, son las estadísticas sobre el comportamiento de dicha cooperación a partir de sus ejes temáticos y el último, es un mapa interactivo de Colombia donde se muestra la información a nivel geográfico, según el filtro seleccionado. Las estadísticas y el registro de la cooperación internacional de la APC es un portal que facilita la transparencia y la consulta por medio de un sistema interactivo y de facilidad para el usuario.

La Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia se caracteriza por tener un sistema de transparencia de la cooperación internacional como consecuencia del fortalecimiento en la gestión de la CID. El investigador Grasa (2014) señala que “Colombia tiene la fortuna de disponer de un sistema nacional de cooperación internacional con años de rodaje y bien consolidado” (p.42). Es así, como la APC ha logrado desarrollar un sistema de monitoreo basado en resultados para el desarrollo y fomentar la transparencia.

Colombia, sobresale entre los Estados latinoamericanos por su alto nivel de transparencia ante las fuentes donantes, no solo por informes de seguimiento, sino por informes anuales de rendición de cuentas que se presentan a las fuentes bilaterales y multilaterales que brindan dicha cooperación, a los grupos e instituciones beneficiarias y a investigadores o público en general que desee saber las tareas realizadas por Colombia vinculadas con su cooperación internacional para el desarrollo. El informe del 2018 establece que se alcanzó una ejecución del 92% del Plan de Acción 2018, y además, se citó a las fuentes donantes de la cooperación, así como los beneficiarios, para que pudieran asistir a la presentación de dicho informe (APC, 2019).

Además, la APC se caracteriza por su relación cercana con los gobiernos locales y los entes que se benefician de la cooperación internacional. Según

Pardo (2008, p.144), “se estructura el sistema del seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, así como el proceso de gestión del conocimiento, con lo que se consolida el alcance e impacto para su posterior retroalimentación con los grupos beneficiarios” A través de la constante comunicación con los grupos e instituciones que se benefician de dicha cooperación, se promueve una mejor visualización de la ejecución y el avance hacia los resultados los proyectos con la finalidad de garantizar una rendición de cuentas más transparente.

La APC expresa que “el fortalecimiento de la gestión hace que la Agencia sea más transparente, canalice con efectividad los recursos y se afiancen los modelos de cuantificación y agregación de valor en la cooperación internacional” (APC, 2019). Lo anterior demuestra la importancia de tener un sistema de monitoreo y seguimiento de la CID que garantice y refleje la transparencia en el uso de los recursos y en la obtención de los resultados, tal y como el que ha desarrollado Colombia.

#### **5.4 Síntesis del Capítulo: Puntos en común y diferencias entre los casos.**

Los tres sistemas de seguimiento descritos en este capítulo poseen elementos en común y algunas diferencias que conviene sistematizar a modo de resumen, con la finalidad de que funcionen como base, junto con la teoría, para plantear la propuesta de un mecanismo de seguimiento a los proyectos de cooperación internacional del eje de bienestar social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.

Un elemento como eje central del seguimiento a los proyectos de CID es la gestión que realiza cada una de las agencias de cooperación internacional de los países. Las agencias como la AMEXCID, AGCID y APC, son las bases institucionales que se requieren para gestionar y aplicar los mecanismos de seguimiento. Las agencias son necesarias para el óptimo funcionamiento de un sistema de cooperación internacional, ya que promueven la coordinación, la eficacia y la transparencia mediante una comunicación efectiva y constante con las fuentes donantes, las fuentes receptoras y demás instituciones involucradas.

Pese a que dichas agencias son órganos desconcentrados o instituciones autónomas, trabajan de forma coordinada con los ministerios de Relaciones Exteriores o de Planificación o Desarrollo Económico, y su objetivo siempre es velar por el cumplimiento de los resultados de la ejecución del CID y garantizar la rendición de cuentas y la transparencia ante los demás Estados u Organismos Internacionales que brindan los fondos o recursos para la ejecución de la cooperación internacional.

Lo anterior únicamente se puede realizar mediante un mecanismo de monitoreo o herramientas que garantice el seguimiento a los proyectos de cooperación internacional que se encuentren en proceso de ejecución. Los tres países cuentan con un sistema de seguimiento consolidado y accesible. Sin embargo, el país con mayor accesibilidad para implementar este mecanismo es México, ya que en su plataforma web se encuentra el formulario para que cualquiera institución que esté ejecutando un proyecto de cooperación internacional pueda realizar el seguimiento. Además, el AMEXCID cuenta con una herramienta de monitoreo en dos idiomas, en español y en inglés, esto con el propósito de que las fuentes donantes, las cuales no tienen el español como primer idioma, puedan igual efectuar el seguimiento.

En el caso de Chile y Colombia, no tienen un formulario en blanco para el uso de las fuentes donantes o encargados de la ejecución de los proyectos, pero elaboran y suben en su plataforma web el seguimiento ya realizado y únicamente en el idioma español.

En cuanto al sistema de registro de la cooperación internacional, todos los países en estudio tienen un método para organizar los datos y crear estadísticas de cooperación internacional. El de México se denomina Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID), en Chile es el Sistema Estadísticas de Cooperación Internacional y en Colombia se llama Sistema de Información de Cooperación (Cíclope). Estos sistemas de registro comparten la función de almacenar todos aquellos datos que sirven como mecanismo de

transparencia para crear informes o simplemente de conocimiento para que cualquier persona pueda saber lo que se ha hecho en cooperación internacional. El registro de los datos sobre la cooperación de los Estados se encuentra en la página web de cada una de las Agencias.

Los tres países tienen un sistema de indicadores diferente. En el caso de México, los indicadores para el seguimiento son de gestión con unidad de medida de porcentaje, sin embargo, las fórmulas de cálculo los construye el ente encargado de realizar la ejecución del proyecto, sea la fuente donante, organizaciones no gubernamentales o las instituciones públicas beneficiarias. Además, sirven únicamente para un proyecto en específico y no para la gestión del proyecto. En el caso de la AGCID, los indicadores son de gestión y su medición se realiza con base en porcentajes, a partir de la siguiente fórmula de cálculo: cantidad o número “x” de acciones, tiempo, o recursos a ejecutar dividido entre cantidad o número de “y” acciones, tiempo, o recursos ejecutados, multiplicado por cien. Por último, los indicadores de Colombia, igual que los de Chile son de gestión y se miden en porcentaje, sin embargo, en el caso de este país suramericano, no detallan la fórmula de cálculo.

Como consecuencia de la temprana consolidación del sistema de cooperación internacional de México, Colombia y Chile, la transparencia y el sistema de seguimiento son clave para rendir cuentas a las fuentes donantes de la cooperación. Estos tres países, con sus diferencias y similitudes, se han vuelto referentes en Latinoamérica por su sistema avanzado de monitoreo y seguimiento de la cooperación internacional, y así como sus mecanismos y herramientas se pueden tomar como base para la construcción un nuevo mecanismo de seguimiento a los proyectos del CID en Costa Rica. En la tabla que sigue se resumen las prácticas de los tres casos estudiados:

**Tabla 10. Resumen de casos de sistemas de seguimiento de la cooperación internacional: México, Chile y Colombia.**

<b>Seguimiento de proyectos de CID</b>	<b>México</b>	<b>Chile</b>	<b>Colombia</b>
<b>Sistema de contabilización de la Cooperación Internacional.</b>	Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID)	Sistema Estadísticas de Cooperación Internacional.	Sistema de Información de Cooperación. (Cíclope)
<b>Institución encargada del seguimiento.</b>	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)	Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia (APC)
<b>Herramienta de Seguimiento</b>	Consiste en un formulario para que las fuentes donantes o las instituciones ejecutoras lo realicen y se lo entreguen al AMEXCID.	Consiste en un informe anual elaborado por el AGCID donde se refleja el seguimiento de los proyectos ejecutados.	Consiste en un informe elaborado por la APC que refleja el seguimiento de los proyectos que se encuentran en proceso de ejecución.
<b>Periodicidad de aplicación de la herramienta.</b>	10 días hábiles después de finalizada la(s) actividad(es) del proyecto que se le va realizar el seguimiento.	Anual	Mensual
<b>Indicadores de Seguimiento</b>	Indicadores de gestión con unidad de medición de porcentaje	Indicadores de gestión con unidad de medición de porcentaje	Indicadores de gestión con unidad de medición de porcentaje
<b>Fórmula de Cálculo del indicador</b>	No presenta fórmula de cálculo.	(cantidad o número "x" de acciones, tiempo, o recursos a ejecutar/cantidad o número de "y" acciones, tiempo, o recursos ejecutados) x100	No presenta fórmula de cálculo.
<b>Accesibilidad de la</b>	Formato en español e inglés y visible en	Formato únicamente en español y visible en	Formato únicamente en español y visible



<b>Herramienta /Idioma</b>	página web de la Agencia.	página web de la Agencia.	en página web de la Agencia.
--------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información disponible en sitios oficial de la AMEXCID, AGCID Y APC.

## **Capítulo 6. Propuesta de mecanismo de seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional del año 2014-2018.**

Tal como se había mencionado anteriormente, Costa Rica carece de un mecanismo de seguimiento o monitoreo para los proyectos de cooperación internacional. La ausencia de un mecanismo de seguimiento limita la rendición de cuentas y la confianza entre las fuentes donantes y el país receptor de la cooperación.

Según Kusek y Rist (2005) el seguimiento es “una herramienta que se debe de utilizar para promover la gobernabilidad, prácticas modernas de gestión, innovación y reformas y mejor rendición de cuentas” (p.47). El seguimiento en proyectos de cooperación internacional es sumamente necesario para fortalecer la transparencia y lograr obtener los resultados deseados por medio de la mejor ejecución de los recursos donados a través de las fuentes internacionales.

Por ende, el propósito de este capítulo es diseñar una propuesta de mecanismo de seguimiento a los planes de acción de la Política de Cooperación Internacional vigente, mediante la generación de indicadores pertinentes para lograr una mejor eficiencia y eficacia en la gestión y ejecución de la Cooperación Internacional recibida en Costa Rica en los proyectos en ejecución del eje prioritario Social de la POLCI.

Es importante señalar, tal y como se mencionaba en el capítulo anterior, que no existe una fórmula específica o correcta para diseñar un sistema o mecanismo de seguimiento. Según el manual del Banco Mundial denominado “Manual para gestores del desarrollo: Diez pasos hacia un seguimiento y evaluación basado en resultados”, señala que “no existe un método correcto ni único para construir estos sistemas, muchos países y organizaciones se van a encontrar en etapas diferentes de desarrollo con respecto a buenas prácticas de gestión pública en general y de sistemas de SyE en particular” (Kusek y Rist, 2005, p.2).

No obstante, la propuesta que se plantea en este capítulo tomará como base los estudios de caso detalladas en el capítulo anterior, así como los manuales de seguimiento y monitoreo elaborados por distintos organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.,

El mecanismo de seguimiento será basado en el método de Gestión para Resultados de Desarrollo (GoRD), debido a que los proyectos de cooperación internacional de Costa Rica son formulados bajo esta metodología. Además, la GoRD facilita el trabajo entre las entidades de cooperación al favorecer la toma compartida de decisiones, la planificación conjunta para obtener resultados, el monitoreo de desempeño y la rendición de cuentas (Puras, 2014, p.41).

Cabe destacar que el diseño de este mecanismo de seguimiento se hará con base en la ejecución del proyecto y no en los objetivos de cada proyecto. El seguimiento de ejecución es aquel que “rastrea los medios y las estrategias (es decir, aquellos insumos, actividades y productos que hacen parte de planes de trabajo anuales o para varios años) que utilizan para lograr un efecto determinado” (Kusek y Rist, 2005, p.103). El mecanismo de seguimiento se puede aplicar a todos los proyectos de cooperación internacional independientemente del eje sectorial al que pertenezcan, sin embargo, debido a la delimitación de la investigación, se aplicará el mecanismo de seguimiento únicamente a los cuatro proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional.

La propuesta de un mecanismo de seguimiento para los proyectos del Eje de Bienestar Social de la POLCI que contiene este capítulo incluye:

1. Un primer apartado sobre planificación en el cual se detallarán las fases que componen al mecanismo.
2. Un segundo apartado con la elaboración de matrices e indicadores que contendrá el mecanismo de seguimiento.

3. En el tercer apartado, los indicadores y las matrices se aplicarán como herramienta de seguimiento a los cuatro proyectos que se encuentran en proceso de ejecución y que pertenecen al Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional.
4. Finalmente, el cuarto apartado contendrá un reporte sobre los principales hallazgos encontrados con base en la aplicación del mecanismo de seguimiento a los proyectos ya mencionados.

## **6.1 Planificación del mecanismo de seguimiento.**

### **6.1.1 Definir el objetivo del monitoreo y su alcance.**

Antes de aplicar un mecanismo de seguimiento con los datos que se recolectan, primero se debe de establecer cuál es el objetivo del proyecto y su alcance. Asimismo, se requiere identificar los actores involucrados con la finalidad de que haya mayor comunicación y transparencia entre estos. Definir el objetivo, el alcance y los actores involucrados es necesario debido a que son “el punto de referencia del sistema de seguimiento y evaluación, ya que guía las principales decisiones, como las necesidades de información, los enfoques metodológicos, el fortalecimiento de la capacidad y la asignación de recursos.” (IFRC, 2011, p.34)

En primer lugar, la pregunta que contesta el alcance del proyecto es: “¿Cuál es su campo de aplicación y de precisión y de complejidad?” (Lauriac, 2016, p.19). El alcance del monitoreo establece hasta dónde abarca el seguimiento y cuál es nivel de precisión. Definir el alcance nos permite delimitar el área de aplicación del seguimiento con la finalidad de cumplir con el objetivo de dicho seguimiento.

El objetivo del monitoreo es identificar para qué se está realizando el seguimiento de un proyecto, programa o política. El objetivo de un sistema de monitoreo tiene como propósito encaminar el seguimiento hacia la obtención de

hallazgos sin desviarse del proceso, para así fortalecer la ejecución del proyecto y orientar los procesos hacia los resultados deseados (Lauriac, 2016, p.20).

En cuanto a los actores involucrados e interesados son necesarios para cumplir con el objetivo del monitoreo, esto debido a que los actores son quienes poseen la información y ejecutan los proyectos. Según el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD (2009), “la participación de las partes involucradas es necesaria para seguir la ejecución efectiva del proyecto y para lograr lo que se ha acordado” (p.13).

En la presente propuesta se identifica cuál es el objetivo y el alcance del monitoreo de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica, así como los actores involucrados en dichos proyectos.

#### **6.1.2 Seleccionar y construir los indicadores.**

Para lograr el seguimiento se requiere realizar la medición para verificar el cumplimiento de lo realizado durante la ejecución del proyecto. Para ello se requiere crear indicadores que se adapten al objetivo del monitoreo y a su alcance. Se define un indicador como la “unidad de información medida en el tiempo que pueden contribuir a indicar los cambios en una condición determinada” (Viñas, 2006, p.64).

Existen varios tipos de indicadores, sin embargo, los indicadores para el seguimiento con base en la metodología de GoRD son los indicadores de desempeño. Los indicadores de desempeño se definen como “medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (Bonnefoy y Armijo, 2005, p.45). Es decir, son aquellos que miden el proceso de gestión, así como el avance y el cumplimiento de los resultados del proyecto.

Los indicadores de desempeño se clasifican en dos grupos: aquellos que miden desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo y los que miden en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, según el Manual de Planificación estratégica e Indicadores desempeño en el sector público de la CEPAL (Armijo, 2011, p.59).

La primera clasificación denominada indicadores del proceso productivo responde al “cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados”; por otro lado, la segunda clasificación de indicadores se utilizan cuando “una vez finalizada la intervención, se buscan responder a las siguientes preguntas: ¿En qué medida se cumplieron los objetivos?, ¿cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios?, ¿cuán oportunamente llegó el servicio?”(Armijo, 2011, p.59).

De acuerdo con Armijo (2011, p.60) los indicadores del proceso productivo se dividen cuatro tipos:

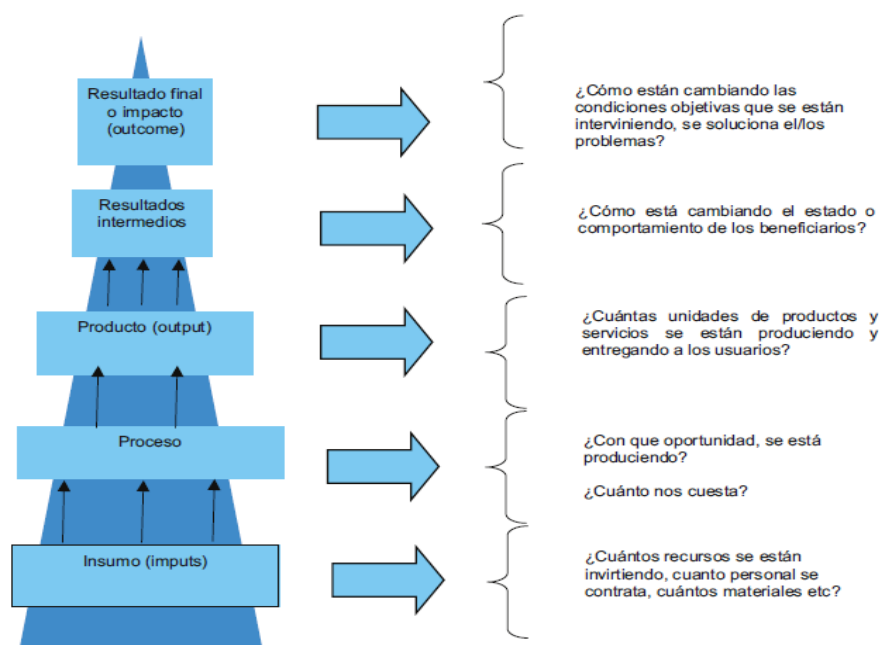
- “Indicadores de insumo (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.
- Indicadores de proceso: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte).
- Indicadores de producto: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción

gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos.

- Indicadores de resultado intermedio: son cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios” (2011, p.60).

Se utilizarán los cuatro tipos de indicadores del proceso productivo para la construcción de indicadores del mecanismo de seguimiento. Esto debido a que miden el cumplimiento de los objetivos del proyecto con base en los tiempos planeados. Además, dichos indicadores se utilizan únicamente durante la etapa de ejecución del proyecto.

**Ilustración 17. Indicadores y preguntas de desempeño.**



Tomado de: Manual de Planificación estratégica e Indicadores desempeño en el sector público, CEPAL. (Armijo, 2011, p.61).

La construcción de indicadores de desempeño para el seguimiento de resultados, deben de ser elaborados bajo la metodología CREMA del Banco Mundial (Kusek y Rist, 2005, p.70), la cual establece que los indicadores tienen que cumplir las siguientes características:

- Claro: Preciso e inequívoco.
- Relevante: Apropriado al tema en cuestión.
- Económico: Disponible a un costo razonable.
- Medibles: Abierto a validación independiente.
- Adecuado: ofrece una base suficiente para estimar el desempeño.

Según el informe Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) sobre Monitoreo e indicadores, establece que “no existe un conjunto distintivo de “indicadores correctos” para medir un nivel de actuación. Lo que existe es un rango de posibles señales para medir el cambio en las variables con grados diversos de certeza” (Valle y Rivera, 2008, p.3). Asimismo, dicho informe señala que un buen indicador depende de la precisión y la capacidad de medición para conseguir los datos necesarios para hacer el seguimiento o monitoreo de un proyecto, programa o política.

Por otro lado, los indicadores también se elaboran según su naturaleza pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los cuantitativos se presentan en términos numéricos o algún porcentaje específico, mientras que los cualitativos son aquellos que se mide a través de una percepción o descripción de una situación específica (Kusek y Rist, 2005, p.71). Sin embargo, los indicadores cualitativos pueden ser más difícil de verificar debido a que se basan en una percepción que puede ser objetiva o subjetiva.

Para la construcción y selección de indicadores existen varios pasos a seguir. Al igual que a la creación de un sistema de seguimiento, no existe una manera específica y universal para crear indicadores. Sin embargo, con base en la consulta de distintos manuales sobre la elaboración de indicadores, se identificó que existe un patrón sobre la creación de los mismos. Con base en lo anterior, se seleccionaron los siguientes pasos:



- a. Establecer el objetivo de la medición: Se debe de establecer cuál es el propósito de medición del indicador. Es decir, qué es lo que desea medir. “En el fin se busca medir el efecto de la intervención del programa en la solución de un problema de mayor complejidad” (CONEVAL, 2013, p.20).
- b. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir: Según Pural (2009), se refiere a “proponer indicadores para cada logro, estableciendo las dimensiones y los ámbitos de desempeño que se será necesario medir” (p.119).
- c. Construir las fórmulas de medición o de cálculo de cada indicador: En esta etapa se debe de hacer una fórmula de cálculo para alcanzar la medición que se desea obtener. La fórmula de cálculo es “una relación matemática de las variables que deben entregar como resultado lo que dice el nombre del indicador” (Armijo, 2011, p.80).

Existen varias fórmulas de cálculo para obtener la medición, por ejemplo: promedio, índices, porcentajes, tasas de variación entre otros. Sin embargo, para los efectos del presente mecanismo de seguimiento, se elegirá el porcentaje como la forma de cálculo a utilizar. La fórmula es la siguiente:

**Tabla 11. Fórmula de cálculo para indicador de desempeño.**

$\text{Indicador} = X \text{ (variable lograda)} / Y \text{ (variable planeada)} * 100$
---

**Elaboración propia a partir del Manual de Planificación estratégica e Indicadores desempeño en el sector público, CEPAL (Armijo, 2011, p.82).**

- d. Elaboración de la hoja de vida: Para la construcción del indicador se hará una hoja de vida o ficha de indicador por medio de una matriz con la finalidad de visualizar de mejor manera la unidad de medición y sus elementos. Según la Guía Metodológica para la formulación de Indicadores del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2009, p.18), establece que los elementos recomendados que debe de contener una hoja de vida de un indicador son:
  - Nombre: Debe de ser claro, corto conciso y autoexplicativo.

- Descripción: Breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar.
- Unidad de medida: Corresponde al parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador.
- Fórmula: Descripción de los cálculos necesarios para obtener un valor cuantitativo del indicador.
- Variables del indicador: Serie de campos en los que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador
- Definir Periodicidad: Cada cuánto se va a medir y cada cuánto se analizará el comportamiento del indicador.
- Tipología: Nivel de la cadena de intervención en la cual el indicador realiza la medición.
- Fecha de creación: corresponde al día mes y año en el cual se formuló el indicador.

Cabe mencionar también otros insumos como: el origen de los datos, es decir, de quién proviene la información e identificar los responsables y todas aquellas las instituciones involucradas en la ejecución y gestión del proyecto.

- e. Recopilación de datos y establecimiento de las fuentes de los datos o medios de verificación: Por último, se recolectarán los datos necesarios para la aplicación de la fórmula elaborada, así como la verificación de la veracidad de los datos. Esto a través de una herramienta que será explicada en el siguiente apartado.

### **6.1.3 Definir necesidades de información y recolectar los datos necesarios para crear el sistema de monitoreo**

Posterior a la construcción de indicadores, se deben de recolectar los datos necesarios para crear y aplicar un sistema de seguimiento. Para esto, se

debe de utilizar un método de recolección para sistematizar los datos. El Manual del PNUD sobre planificación, seguimiento y evaluación (2009), señala que la recolección de datos es: “lo que implica obtener y analizar documentación de los proyectos que proporcionan información sobre los avances” (p.109).

Los datos provienen de fuentes de información, las cuales pueden ser primarias o secundarias. Las fuentes primarias consisten en la obtención de datos de manera directa por medio de las organizaciones o partes interesadas, ya sea por medio de encuestas, o presupuestos, mientras que los datos externos se consiguen a través de organizaciones externas por medio de datos ya recogidos por estos (Kusek y Rist, 2005, pp.86).

Según el manual del Banco Mundial *Diez pasos hacia la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados* (2005), “existen varios métodos para la recolección de datos, entre ellos se encuentran métodos como encuestas, formularios, cuestionarios, entrevistas, visitas de campo, entre otros. El método de mayor facilidad para la recolección de datos con base en el objetivo del presente mecanismo de seguimiento es un breve formulario emanado en la modalidad de matriz” (pp.89).

El método de recolección de datos a través de una matriz tiene la finalidad de sistematizar de manera más efectiva y visible los datos que se requieren para cada uno de los indicadores que se construyen. Las fuentes de primarias pondrán los datos solicitados dentro del formulario con matrices para obtener la información necesaria.

Por ende, para el presente mecanismo de seguimiento se utilizarán las fuentes primarias, las cuales son las instituciones ejecutoras de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica que se encuentran en estado de ejecución. Asimismo, se utilizará como método de recolección de datos la elaboración de un formulario por medio de una matriz como herramienta para el uso de las fuentes primarias. La recolección de datos

para realizar el monitoreo se hará semestralmente del seguimiento de dichos proyectos.

#### **6.1.4. Crear una herramienta de monitoreo para hacer el seguimiento**

Para hacer el seguimiento del proyecto se requiere de una herramienta para sintetizar los datos recolectados para así aplicar los indicadores y obtener la información deseada. La herramienta se implementa mediante una matriz de resultados, la cual tiene la finalidad de sintetizar toda información necesaria para visualizar el seguimiento.

“El objetivo de la matriz es mostrar de manera muy simple la información del plan de ejecución del proyecto, sin importar lo grande o complicado que sea, ya que una matriz puede expresar los elementos esenciales de la planificación y permite monitorear el proyecto sin perderse en los detalles” (Siles y Mondelo, 2015, pp.104).

La utilización de la matriz “permite una mejor comprensión del cumplimiento de los objetivos del proyecto, debido a que permite visualizar los insumos que se han utilizado, las actividades realizadas, los productos entregados y los resultados cumplidos, así como comprobar que el proyecto se esté ejecutando con base en el tiempo acordado” (Siles y Mondelo, 2018. p.108).

La matriz de resultados deberá de ser construida de manera sencilla y estratégica para el análisis posterior de los datos. Según Pural (2011, pp.128) “el uso del Marco de Resultados completo para la realización del monitoreo estratégico puede presentar el inconveniente de que sean demasiados los indicadores y metas a controlar, por lo que es recomendable seleccionar aquellos que tengan un carácter más estratégico”. Es decir, se requiere que la matriz no se encuentre muy cargada de indicadores o resultados a controlar para alcanzar una mejor interpretación.

La matriz de resultados del presente mecanismo de seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la POLCI será construida con base en los datos recolectados por medio del formulario señalado anteriormente y con base en los indicadores de desempeño a diseñar.

#### **6.1.5. Hacer el seguimiento para obtener resultados**

El seguimiento, según Viñas (2008), se define como el “conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos con el fin de apoyar su gestión” (pp.95). En otras palabras, implica hacer una síntesis de la información, a partir de la herramienta de seguimiento creada.

Una vez que se hayan diseñado los indicadores, el método de recolección de datos y la herramienta de seguimiento, se procede a realizar el seguimiento, el cual consiste en aplicar la matriz de resultados para obtener nuevos datos y hallazgos de los proyectos del eje social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.

Los datos resultantes son necesarios para realizar un informe de seguimiento y presentarle a las instituciones responsables los hallazgos. No obstante, la herramienta de seguimiento “refleja el progreso de la estrategia en un punto, pero no explica por qué determinados productos resultados no se están obteniendo según lo esperado” (Puras, 2014, pp.130).

Por ende, una vez realizado el seguimiento se procede a estudiar y analizar los hallazgos obtenidos para redactar un informe de seguimiento que tiene el fin de informar las instituciones ejecutoras y a las fuentes donantes receptora sobre el estado de la ejecución del proyecto.

### **6.1.6 Informes sobre los hallazgos del seguimiento a los proyectos.**

Los informes sobre los hallazgos son un instrumento para informar a las instituciones partes sobre el seguimiento realizado. Dentro de los informes deben de estar todos aquellos datos resultantes del monitoreo, así como el análisis de estos. Según el Manual del Banco Mundial (2005), “los datos resultantes van a ofrecer evidencia sobre el desempeño y marcar todos los cambios que se puedan necesitar para un proyecto, programa o política” (p.101).

Los informes de seguimiento vienen a ofrecer mayor transparencia al involucrar a las instituciones responsables, tanto a las encargadas de gestión y ejecución, así como a las fuentes donantes de cooperación internacional. El objetivo de los informes de seguimiento es comunicar a dichas instituciones los avances que se han realizado del proyecto e informar qué es lo que falta para concluirlo.

“Se deberían sintetizar los avances logrados en la generación de productos y su pertinencia continua respecto a los efectos y las cuestiones anteriores, y enviarlos a la agencia a la que el proyecto informa y al mecanismo respectivo de seguimiento del efecto o sectorial” (PNUD, p.118).

Los datos de los hallazgos deben de presentarse de la manera más sencilla para que las instituciones partes puedan comprender los datos resultantes con mayor facilidad. Además, los informes no deben de ser de ni muy extensos y ni muy escuetos, lo ideal es que expliquen de manera concreta la información necesaria para comunicar el seguimiento realizado (Kusek y Rist, 2005, p.137).

No obstante, recopilar los datos restantes y elaborar los informes de desviado de los resultados seguimiento resulta inútil si la información no se emplea para realizar mejoras en lo que resta de la ejecución del proyecto y realizar los cambios necesarios para obtener los resultados deseados (UNICEF, 2007, p.31). Por ende, los informes al ser entregados a las instituciones gestoras

y donantes de los fondos de los proyectos deberán ser utilizados para la toma de decisiones.

#### **6.1.7. Utilizar los hallazgos y sustentar el sistema de seguimiento en la organización.**

Los hallazgos que se encuentran en los informes de seguimiento son utilizados por las instituciones involucradas con la finalidad de realizar ajustes en el proceso de ejecución y tomar decisiones para lograr las metas establecidas. Según Puras (2014) “los hallazgos de seguimiento del desempeño se deben de utilizar para ayudar a mejorar proyectos, programas y las políticas. Analizar y presentar datos produce información continua e importante acerca de la situación de los proyectos, programas y las políticas” (p.115).

La Guía de Mejores Prácticas sobre Monitoreo de la UNICEF (2007, p.31), señala que la toma de decisiones con base en el monitoreo tiene el propósito de:

- Cambiar el enfoque de nuestro proyecto o programa;
- Ser reportado a los donantes y a quienes nos dan apoyo; y
- Ser incorporado en la evaluación de cualquier proyecto o programa.

El seguimiento debe de ser una guía para la implementación de soluciones en caso de que el proyecto se esté desviando de los resultados que se desean conseguir durante la ejecución. Además, sirve para que las instituciones involucradas actúen de manera conjunta para hacerse cargo de todos aquellos imprevistos que aparezcan durante la ejecución del proyecto.

El informe de seguimiento al ser reportado a las fuentes donantes del presupuesto y a las instituciones gestoras, crea un ambiente de confianza entre las instituciones involucradas. La presentación de los hallazgos emanados en los informes viene a ser una herramienta de transparencia y rendición de cuentas al compartir dichos resultados con dichas instituciones.

En cuanto a la fase de evaluación, esta viene a ser un complemento al sistema de seguimiento. Esto debido a que “el sistema de seguimiento envía señales de que el trabajo se está desviando de la ruta trazada, entonces la información de la evaluación adecuada puede ayudar a aclarar las realidad y tendencias observadas con el sistema de seguimiento” (Kusek y Rist, 2005, p.13). Es decir, el monitoreo de la información necesaria para que la evaluación se pueda efectuar de la manera más eficiente y certera.

De la misma manera, utilizar los hallazgos implica sustentar el seguimiento en la institución. Al realizar periódicamente el mecanismo de seguimiento, fortalece el aprendizaje institucional, fortalece la institucionalidad y genera buenas prácticas de monitoreo dentro de las organizaciones. Según Kusek y Rist (2005) “el aprendizaje institucional es importante para los gobiernos y las organizaciones... Es indispensable crear un entorno político que estimule la presentación continua de informes, así como la utilización de los resultados” (p.13). Para esta investigación, se crea una propuesta con recomendaciones sobre las posibles decisiones a tomar con base en el informe de hallazgos realizados. Las sugerencias se encuentran sobre Conclusiones y Recomendaciones.

## **6.2 Mecanismo de seguimiento:**

En este apartado se crea el mecanismo de seguimiento para los proyectos sociales de la Política de Cooperación Internacional por medio de la construcción de indicadores y la elaboración de distintas matrices para obtener resultados.

### **6.2.1 Objetivos del monitoreo y su alcance.**

El objetivo del monitoreo es visualizar la cantidad de insumos, tiempo, actividades, productos y resultados de los proyectos de los planes de acción de la Política de Cooperación Internacional vigente que se encuentran en estado de ejecución, mediante la generación de indicadores de desempeño para lograr una



mejor eficiencia y eficacia en la gestión y ejecución de la Cooperación Internacional recibida en Costa Rica en el eje prioritario Social.

Se construyeron los siguientes indicadores con base en el porcentaje de avance en la ejecución del proyecto, específicamente en la ejecución del presupuesto económico, el porcentaje de avance en las actividades realizadas, los productos entregados, los resultados cumplidos y el plazo ejecutado del proyecto.

- a. Indicador 1: Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI.

El indicador consiste en calcular el porcentaje de avance de ejecución del presupuesto económico del proyecto en cuestión.

**Tabla 12. Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI.**

Hoja de vida del Indicador			
Nombre del Indicador:	Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Descripción del Indicador:	Calcular el porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Variables:	Fórmula de cálculo:	Unidad de Cálculo:	Tipología
1. Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI  2. Cantidad total del presupuesto económico dado para dicho proyecto.	(Presupuesto económico ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI / Total de presupuesto económico dado para el proyecto del Eje Social de la POLCI) *100	Porcentaje	Insumo
		Fecha de elaboración:	Periodicidad de medición:
		01/06/2019	Semestral
Institución Responsable:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio	Origen de los datos e instrumento de	Formulario de recolección de datos para las

	de Relaciones Exteriores y Culto.	recolección de datos:	Instituciones ejecutoras.
--	-----------------------------------	-----------------------	---------------------------

**Fuente: Elaboración propia.**

- b. Indicador 2: Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.

Consiste en calcular el porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto en cuestión.

**Tabla 13. Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.**

Hoja de vida del Indicador			
Nombre del Indicador	Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Descripción del Indicador:	Calcular el porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Variables:	Fórmula de cálculo:	Unidad de Cálculo:	Tipología
1.Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI  2. Cantidad total de actividades a ejecutar del proyecto del Eje Social de la POLCI.	(Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto del Eje prioritario Social de la POLCI  / Total de actividades a ejecutar del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100	Porcentaje	Actividades
		Fecha de elaboración:	Periodicidad de medición:
		01/06/2019	Semestral
Institución Responsable:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.	Origen de los datos e instrumento de recolección de datos:	Formulario de recolección de datos para las Instituciones ejecutoras.

**Fuente: Elaboración propia.**

- c. Indicador 3: Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje prioritario Social de la POLCI.

Para este indicador, se calcula el porcentaje de producto entregadas del proyecto en cuestión, en función de la totalidad esperada.

**Tabla 14. Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de productos entregados de los proyectos del Eje Social de la POLCI.**

Hoja de vida del Indicador			
Nombre del Indicador	Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Descripción del Indicador:	Calcular el porcentaje de los productos entregados de los proyectos del Eje Social de la POLCI.		
Variables:	Fórmula de cálculo:	Unidad de Cálculo:	Tipología
1.Cantidad de productos entregados del proyecto Eje Social de la POLCI  2. Cantidad productos a entregar.	(Cantidad de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI  / Total de productos a entregar del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100	Porcentaje	Productos
		Fecha de elaboración:	Periodicidad de medición:
		01/06/2019	Semestral
Institución Responsable:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.	Origen de los datos e instrumento de recolección de datos:	Formulario de recolección de datos para las Instituciones ejecutoras.

**Fuente: Elaboración propia.**

- d. Indicador 4: Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.

Este indicador, calcula el porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto en cuestión, en función de la totalidad programada para el proyecto.

**Tabla 15. Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.**

Hoja de vida del Indicador			
Nombre del Indicador	Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Descripción del Indicador:	Calcular el porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Variables:	Fórmula de cálculo:	Unidad de Cálculo:	Tipología
1. Número de resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI  2. Número del total de resultados planeados del proyecto del Eje Social de la POLCI	(Cantidad de resultados cumplidos del Eje prioritario Social de la POLCI  / Total de resultados planeados del Eje Social de la POLCI) *100	Porcentaje	Resultados
		Fecha de elaboración:	Periodicidad de medición:
		01/06/2019	Semestral
Institución Responsable:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.	Origen de los datos e instrumento de recolección de datos:	Formulario de recolección de datos para las Instituciones ejecutoras.

**Fuente: Elaboración propia**

- e. Indicador 5. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.

Calcula la cantidad de meses que lleva en ejecución el proyecto, en función del plazo designado para el cumplimiento de la totalidad de este.

**Tabla 16. Hoja de Vida del Indicador: Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.**

Hoja de vida del Indicador			
Nombre del Indicador	Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Descripción del Indicador:	Calcular el porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.		
Variables:	Fórmula de cálculo:	Unidad de Cálculo:	Tipología
1. Cantidad de meses del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI	(Cantidad de meses del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI / Total de meses del plazo planeado del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100	Porcentaje	Gestión
2. Total de meses del plazo planeado del proyecto del Eje Social de la POLCI.		Fecha de elaboración:	Periodicidad de medición:
		01/06/2019	Semestral
Institución Responsable:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.	Origen de los datos e instrumento de recolección de datos:	Formulario de recolección de datos para las Instituciones ejecutoras.

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.2.2 Recolección de datos:

Se diseñó el siguiente formulario con la finalidad de recaudar la información necesaria obtenida por las fuentes solicitantes y ejecutoras del proyecto social de cooperación internacional que se encuentre en proceso de ejecución.

**Tabla 17. Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.**

Formulario: Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica				
<b>A. Primera parte: Información General.</b>				
1. Nombre del Proyecto:				
2. Objetivo General del proyecto:				
3. Fecha y Lugar:				
4. Institución Ejecutora:			5. Fuente Cooperante:	
6. Datos del responsable de la Ejecución del proyecto	6.1. Nombre: _____ 6.2. Cargo: _____ 6.3. Correo Institucional: _____ 6.4 Número telefónico: _____ 6.5 Quien rellena el presente formulario, ¿es la misma persona que llenó el Formato de Presentación del Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
<b>B. Segunda Parte: Datos de ejecución el proyecto</b>				
1.Insumos	1.1 Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto:		1.2 Cantidad total del presupuesto económico dado para el proyecto:	
2.Actividades	2.1 Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto:		2.2 Cantidad total de actividades a ejecuta:	
3. Productos	3.1 Cantidad de productos entregados del proyecto:		3.2 Cantidad productos a entregar:	

4.Resultados	4.1 Número de resultados cumplidos:		4.2 Número del total de resultados planeados	
5.Tiempo de Ejecución	5.1 Tiempo ejecutado del proyecto:		5.2 Tiempo planeado del proyecto:	
C. <u>Observaciones sobre la ejecución del proyecto.</u>				
C.1 Posibles riesgos para el cumplimiento del objetivo del proyecto: Mencione los posibles factores de riesgo que se deben de tomaren cuenta para lograr el objetivo del proyecto.				
C.2 Observaciones sobre el proceso de ejecución: Mencione si se identifican áreas de mejora en algún proceso logístico o alguna fase de ejecución de la cooperación.				
D. DECLARACIÓN RESPONSABLE				
<p>La(s) persona que suscribe(n), como responsable(s) del presente formulario de seguimiento de la ejecución del proyecto y representante de la Institución(es) referenciada(s) en el apartado A., declaro (amos) que son ciertos todos aquellos datos figuran en el presente formulario.</p> <p>Nombre y firma de quienes elaboraron el presente informe.</p> <p>Fecha de recepción del Formulario:</p> <p>Nombre y firma de funcionarios quienes reciben el informe:</p>				

**Fuente: Elaboración Propia.**

### 6.2.3 Herramienta de monitoreo.

Se elaboró la siguiente Matriz de seguimiento para los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica con el objetivo de aplicar los indicadores de seguimiento y obtener resultados sobre el avance de los proyectos en cuestión.

**Tabla 18. Matriz de seguimiento para los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.**

Proyectos del Eje prioritario Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica	Indicadores					
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	Fórmula de cálculo	% que falta por ejecutar ejecución	% de avance en la ejecución
Proyecto 1	Indicador 1.  Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI			(Presupuesto económico ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI / Total de presupuesto económico dado para el proyecto del Eje Social de la POLCI) *100		
	Indicador 2.  Porcentaje de actividades que faltan de ejecutar del proyecto del Eje Social de la POLCI.			(Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto del Eje prioritario Social de la POLCI  / Total de actividades a ejecutar del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100		



	Indicador 3.  Porcentaje de productos entregados de los proyectos del Eje Social de la POLCI.			(Cantidad de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI  / Total de productos a entregar del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100		
	Indicador 4.  Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.			(Cantidad de resultados cumplidos del Eje prioritario Social de la POLCI  / Total de resultados planeados del Eje Social de la POLCI) *100		
	Indicador 5.  Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.			(Cantidad de meses del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI  / Total de meses del plazo planeado del proyecto del Eje Social de la POLCI) *100		

Fuente: Elaboración Propia .

### 6.3 Aplicación del mecanismo de seguimiento a los proyectos que se encuentran en Estado de ejecución del Eje Prioritario Social de la POLCI.

En este apartado se aplica la herramienta de seguimiento descrita en el apartado anterior, sobre los cuatro proyectos que se encuentran en proceso de ejecución y que pertenecen al Eje Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.

#### 6.3.1 Aplicación de formulario de recolección de datos.

a. Proyecto 1: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.

**Tabla 19. Formulario de recolección de datos del Proyecto: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.**

Formulario: Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica			
A. Primera parte: Información General.			
1. Nombre del Proyecto:	Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.		
2. Objetivo General del proyecto:	Impulsar el desarrollo integral de niños y niñas en edades entre los 6 a 12 años por medio del deporte, la recreación y la actividad física en el cantón de Los Chiles.		
3. Fecha y Lugar:	Los Chiles, mayo de 2019- mayo de 2021		
4. Institución Ejecutora:	CCDR de Los Chiles	5. Fuente Cooperante:	JICA
6. Datos del responsable de la Ejecución del proyecto	6.1. Nombre: Cinthia Mendoza 6.2. Cargo: Presidenta del CCDR 6.3. Correo Institucional: cintia.mendoza@muniloschiles.com 6.4 Número telefónico: 8822 9536		

6.5 Quien rellena el presente formulario, ¿es la misma persona que llenó el Formato de Presentación del Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo? X Sí <input type="checkbox"/> No				
<b>B. Segunda Parte: Datos de ejecución el proyecto</b>				
1.Insumos	1.1 Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto:	NA	1.2 Cantidad total del presupuesto económico dado para el proyecto:	\$ 56.280
2.Actividades	2.1 Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto:	NA	2.2 Cantidad total de actividades a ejecuta:	19
3. Productos	3.1 Cantidad de productos entregados del proyecto:	NA	3.2 Cantidad productos a entregar:	1 plan de Masificación DRAF 12 procesos de Capacitación 5 campeonatos  350 niños y niñas abordados
4.Resultados	4.1 Número de resultados cumplidos:	NA	4.2 Número del total de resultados planeados	4
5.Tiempo de Ejecución	5.1 Plazo ejecutado del proyecto:	NA	5.2 Plazo planeado del proyecto:	24 meses
<b>C. Observaciones sobre la ejecución del proyecto.</b>				
<p>C.1 Posibles riesgos para el cumplimiento del objetivo del proyecto: Mencione posibles los factores de riesgo que se deben de tomaren cuenta para lograr el objetivo del proyecto.</p> <p>Cambio de gestión en el CCDD(Se cambian cada dos años)</p> <p>Elecciones municipales</p>				
<p>C.2 Observaciones sobre el proceso de ejecución: Mencione si se identifican áreas de mejora en algún proceso logístico o alguna fase de ejecución de la cooperación.</p> <p>Cambios en la forma en la que se eligen los CCDD, es necesario tenerlos más tiempo al mando para garantizar el éxito de este tipo de proyectos.</p> <p>Capacitar a funcionarios locales sobre cómo funciona la cooperación internacional.</p>				

**Fuente: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.**

b. Proyecto 2: Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedial.

**Tabla 20. Formulario de recolección de datos del Proyecto: Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia.**

Formulario: Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica				
<b>A. Primera parte: Información General.</b>				
1. Nombre del Proyecto:	Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia			
2. Objetivo General del proyecto:	Dar apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC), mediante la capacitación teórica y práctica a profesores, estudiantes y personal administrativo, en las áreas de multimedia y transmedia			
3. Fecha y Lugar:	Del 15 de octubre de 2018 al 14 de octubre de 2020 ECCC			
4. Institución Ejecutora:	Universidad de Costa Rica	5. Fuente Cooperante:	JICA	
6. Datos del responsable de la Ejecución del proyecto	6.1. Nombre: <u>Rogelio Jiménez Rodríguez</u> 6.2. Cargo: <u>Coordinador técnico del Centro de Producción Audiovisual de la ECCC</u> 6.3. Correo Institucional: <u>rogelio.jimenez@ucr.ac.cr</u> 6.4 Número telefónico: <u>2511-3600</u> 6.5 <b>Quien rellena el presente formulario, ¿es la misma persona que llenó el Formato de Presentación del Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo?</b> <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No			
<b>B. Segunda Parte: Datos de ejecución el proyecto</b>				
1.Insumos	1.1 Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto:	USD\$ 54.683	1.2 Cantidad total del presupuesto económico dado para el proyecto:	USD\$ 164.050
2.Actividades	2.1 Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto:	2	2.2 Cantidad total de actividades a ejecutar:	9
3. Productos	3.1 Cantidad de productos entregados del proyecto:	1	3.2 Cantidad productos a entregar:	4
4.Resultados	4.1 Número de resultados cumplidos:	0	4.2 Número del total de resultados planeados	3
5.Tiempo de Ejecución	5.1 Plazo ejecutado del proyecto:	8 meses	5.2 Plazo planeado del proyecto:	24 meses
<b>C. Observaciones sobre la ejecución del proyecto.</b>				

C.1 Posibles riesgos para el cumplimiento del objetivo del proyecto: Mencione posibles los factores de riesgo que se deben de tomaren cuenta para lograr el objetivo del proyecto.

Desarrollo de competencias lingüísticas adecuadas para impartir los cursos. No obstante, la ECCC ha realizado gestiones para apoyar el mejoramiento de las habilidades lingüísticas de la persona voluntaria.

C.2 Observaciones sobre el proceso de ejecución: Mencione si se identifican áreas de mejora en algún proceso logístico o alguna fase de ejecución de la cooperación.

Luego de la primera revisión del plan de trabajo, a los seis meses de inicio de la misión, se delimitaron las áreas de acción y se establecieron plazos para avanzar con los resultados planeados.

**Fuente: Universidad de Costa Rica.**

c. Proyecto 3: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente

**Tabla 21. Formulario de recolección de datos del Proyecto: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.**

Formulario: Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica				
<b>A. Primera parte: Información General.</b>				
1. Nombre del Proyecto:	Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente			
2. Objetivo General del proyecto:	Ofrecer acceso electrónico a una colección bibliográfica actualizada del Centro de Información de Occidente, a los usuarios (comunidad universitaria, vecinos de la comunidad y visitantes extranjeros) que lo requieran, así como propiciar la protección a los materiales impresos únicos en su tipo.			
3. Fecha y Lugar:	Del 14 de diciembre de 2017 al 13 de diciembre de 2019 Biblioteca Arturo Agüero Chaves, Sede de Occidente			
4. Institución Ejecutora:	Universidad de Costa Rica	5. Fuente Cooperante:	KOICA	
6. Datos del responsable de la Ejecución del proyecto	6.1. Nombre: <u>Graciela Quesada Fernández</u> 6.2. Cargo: <u>directora de la Biblioteca Arturo Agüero Chaves</u> 6.3. Correo Institucional: <u>graciela.quesada@ucr.ac.cr</u> 6.4 Número telefónico: <u>2511-7083</u> 6.5 <b>Quien rellena el presente formulario, ¿es la misma persona que llenó el Formato de Presentación del Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo?</b> <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No			
<b>B. Segunda Parte: Datos de ejecución el proyecto</b>				
1. Insumos	1.1 Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto:	USD\$ 61.354	1.2 Cantidad total del presupuesto económico dado para el proyecto:	USD\$ 77.500

2.Actividades	2.1 Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto:	1	2.2 Cantidad total de actividades a ejecutar:	4
3. Productos	3.1 Cantidad de productos entregados del proyecto:	1	3.2 Cantidad productos a entregar:	4
4.Resultados	4.1 Número de resultados cumplidos:	0	4.2 Número del total de resultados planeados	1
5.Tiempo de Ejecución	5.1 Plazo ejecutado del proyecto:	19 meses	5.2 Plazo planeado del proyecto:	24 meses
<b>C. <u>Observaciones sobre la ejecución del proyecto.</u></b>				
<p>C.1 Posibles riesgos para el cumplimiento del objetivo del proyecto: Mencione posibles los factores de riesgo que se deben de tomaren cuenta para lograr el objetivo del proyecto.</p> <p>El plan de trabajo requirió una adaptación a los componentes que se tenían previstos realizar, debido a consideraciones internas. Esto retrasó el cumplimiento de algunas actividades.</p> <p>Por otro lado, es importante señalar que, a pesar del detallado trabajo de la persona voluntaria, solo se han podido digitalizar cerca de 386 libros (aproximadamente 31,500 páginas), debido a que no se cuenta con equipo eficiente para la digitalización de documentos. Se tiene previsto la adquisición de nuevo equipo tecnológico.</p>				
<p>C.2 Observaciones sobre el proceso de ejecución: Mencione si se identifican áreas de mejora en algún proceso logístico o alguna fase de ejecución de la cooperación.</p> <p>La etapa I está finalizada y etapa II está en proceso. Adicionalmente, restaría dos etapas. El proceso de trabajo se vio influenciado positivamente y traducido en un Manual para la organización de la labor documental y un instructivo de digitalización con parámetros de calidad, bajo la metodología coreana, que prioriza en los resultados y el rendimiento.</p>				

**Fuente: Universidad de Costa Rica.**

d. Proyecto 4: “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano)  
Sede de Guanacaste.”

**Tabla 22. Formulario de recolección de datos del Proyecto: Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.**

Formulario: Matriz de Recolección de Datos para el seguimiento de los proyectos del Eje de Bienestar Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica	
<b>A. <u>Primera parte: Información General.</u></b>	
1. Nombre del Proyecto:	Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste

2. Objetivo General del proyecto:	Apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje la población infantil comprendida entre 3 y 6 años, así como la formación de docentes, mediante estrategias de capacitación, del Centro Infantil de Guanacaste, ubicado en Liberia.			
3. Fecha y Lugar:	Del 10 de mayo de 2018 al 09 de mayo de 2020 Centro Infantil de Guanacaste, UCR			
4. Institución Ejecutora:	Universidad de Costa Rica	5. Fuente Cooperante:	KOICA	
6. Datos del responsable de la Ejecución del proyecto	6.1. Nombre: <u>Nuria Mairena Rodríguez</u> 6.2. Cargo: <u>Directora de Centro Infantil Guanacaste, UCR</u> 6.3. Correo Institucional: <u>graciela.quesada@ucr.ac.cr</u> 6.4 Número telefónico: <u>2511-9401</u> 6.5 <b>Quien rellena el presente formulario, ¿es la misma persona que llenó el Formato de Presentación del Proyecto de Cooperación Internacional para el Desarrollo?</b> <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No			
<b>B. Segunda Parte: Datos de ejecución el proyecto</b>				
1.Insumos	1.1 Cantidad de presupuesto económico ejecutado del proyecto:	USD\$ 61.354	1.2 Cantidad total del presupuesto económico dado para el proyecto:	USD\$ 77.500
2.Actividades	2.1 Cantidad de actividades ejecutadas del proyecto:	6	2.2 Cantidad total de actividades a ejecutar:	7
3. Productos	3.1 Cantidad de productos entregados del proyecto:	6	3.2 Cantidad productos a entregar:	7
4.Resultados	4.1 Número de resultados cumplidos:	0	4.2 Número del total de resultados planeados	1
5.Tiempo de Ejecución	5.1 Plazo ejecutado del proyecto:	19 meses	5.2 Plazo planeado del proyecto:	24 meses
<b>C. Observaciones sobre la ejecución del proyecto.</b>				
C.1 Posibles riesgos para el cumplimiento del objetivo del proyecto: Mencione posibles los factores de riesgo que se deben de tomaren cuenta para lograr el objetivo del proyecto.  El proyecto se encuentra en su fase final y las actividades se han desarrollado con éxito. La persona voluntaria ha mantenido una actitud participativa, con mucho profesionalismo, que ha facilitado su adaptación a la diversidad cultural, local y hasta institucional. Esto ha redundado en una disminución de las posibilidades de riesgo para el cumplimiento satisfactorio del proyecto.				
C.2 Observaciones sobre el proceso de ejecución: Mencione si se identifican áreas de mejora en algún proceso logístico o alguna fase de ejecución de la cooperación.  La experiencia y la creatividad de la persona voluntaria han generado entornos positivos para el desarrollo de las actividades.				

**Fuente: Universidad de Costa Rica .**

### 6.3.2 Aplicación de la herramienta de seguimiento para obtener resultados.

a. Herramienta de seguimiento aplicada al proyecto al Proyecto 1: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.

**Tabla 23. Matriz de Seguimiento: Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.**

Proyectos del Eje prioritario Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica	Matriz de Seguimiento					
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	Fórmula de cálculo	% que falta por ejecutar ejecución	% de avance en la ejecución
Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la	Indicador 1. Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI	\$56.280 Presupuesto a ejecutar	\$0 Presupuesto ejecutado	$(0 / 56.280) * 100$	100%	0%
	Indicador 2. Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.	19 actividades	0 actividades	$(0/19) * 100$	100%	0%



Cooperación Japonesa.	Indicador 3. Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.	productos a entregar	0 productos entregados	$(0 / 6) * 100$	100%	0%
	Indicador 4. Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	4 resultados planeados	0 resultados cumplidos	$(0 / 4) * 100$	100%	0%
	Indicador 5. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	0 meses del plazo ejecutado	24 meses del plazo planeado	$(0 / 24) * 100$	100%	0%

**Elaboración Propia a partir de fuentes primarias.**

b. Herramienta de seguimiento aplicada al proyecto al Proyecto 2: Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedial.

**Tabla 24 Matriz de Seguimiento: servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedial.**

Proyectos del Eje prioritario Social de la Política de Cooperación	Matriz de Seguimiento					
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	Fórmula de cálculo	% que falta por ejecutar ejecución	% de avance en la ejecución

Internacional de Costa Rica						
Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia	Indicador 1. Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI	\$164.050 Presupuesto a ejecutar	\$54.683 Presu-puesto ejecutado	$(54.683 / 164.050) * 100$	66,7%	33,3%
	Indicador 2. Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.	9 actividades	2 actividades	$(2/9) * 100$	77.8%	22.2%
	Indicador 3. Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.	4 productos a entregar	1 productos entregados	$(1 / 4) * 100$	75%	25%
	Indicador 4. Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	3 resultados planeados	0 resultados cumplidos	$(0/3) * 100$	100%	0%
	Indicador 5. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	8 meses del plazo ejecutado	24 meses del plazo planeado	$(8 / 24) * 100$	66,7%	33,3%

**Elaboración Propia a partir de fuentes primarias.**

c. Herramienta de seguimiento aplicada al proyecto al Proyecto 3: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente

**Tabla 25. Matriz de seguimiento: Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.**

Proyectos del Eje prioritario Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica	Matriz de Seguimiento					
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	Fórmula de cálculo	% que falta por ejecutar ejecución	% de avance en la ejecución
Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.	Indicador 1.  Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI	\$77.500  Presupuesto a ejecutar	\$61.354  Presu-puesto ejecutado	$(61.354 / 77.500) * 100$	20,9%	79,1%
	Indicador 2.  Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.	4  actividades	1 activi-dades	$(1/4) * 100$	75%	25%

	Indicador 3. Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.	4 productos a entregar	1 productos entregados	$(1 / 4) * 100$	75%	25%
	Indicador 4. Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	1 resultados planeados	0 resultados cumplidos	$(0 / 4) * 100$	100%	0%
	Indicador 5. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	19 meses del plazo ejecutado	24 meses del plazo planeado	$(19 / 24) * 100$	20,9%	79,1%

**Elaboración Propia a partir de fuentes primarias.**

d. Herramienta de seguimiento aplicada al proyecto al Proyecto 4: “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.”

**Tabla 26. Matriz de seguimiento: Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.**

Proyectos del Eje prioritario Social de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica	Matriz de Seguimiento					
	Nombre del Indicador	Meta esperada (a)	Meta realizada (b)	Fórmula de cálculo	% que falta por ejecutar ejecución	% de avance en la ejecución
Programa de educación preescolar de la Sede de Guanacaste	Indicador 1. Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI	\$ 77.500 Presupuesto a ejecutar	\$61.354 Presupuesto ejecutado	$(61.354 / 77.500) * 100$	20,9%	79,1%
	Indicador 2. Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje	7 actividades	6 actividades	$(6/7) * 100$	14.3%	85,7%

	Social de la POLCI.					
	Indicador 3. Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.	7 productos a entregar	6 productos entregados	$(6/7) * 100$	14.3%	85,7%
	Indicador 4. Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	1 resultados planeados	1 resultados cumplidos	$(0/1) * 100$	100%	0%
	Indicador 5. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	24 meses del plazo ejecutado	19 meses del plazo planeado	$(19/24) * 100$	20,9%	79,1%

**Elaboración Propia a partir de fuentes primarias**

#### 6.4 Informe sobre hallazgos y resultados del seguimiento.

La herramienta de seguimiento implicó diseñar e implementar matrices de recolección de datos e instrumentos de medición para realizar el seguimiento a los proyectos sociales de la POLCI. Se diseñó una matriz para la recolección de datos, la cual fue completada por las entidades encargadas de la ejecución de los proyectos y se crearon 5 indicadores para el seguimiento con base en la metodología GoRD. Los indicadores que se diseñaron tienen el objetivo de medir el avance en el proceso productivo de los proyectos, los cuales calculan el porcentaje de avance en la ejecución del: presupuesto, actividades, producto entregado, resultados cumplidos y el plazo del proyecto.

Posteriormente, se procedió a elaborar la herramienta monitoreo en la cual se aplicaron los indicadores y se visibilizó el seguimiento del proyecto y el estado actual de estos. Los resultados de los indicadores de seguimiento se sintetizan en el siguiente cuadro.

**Tabla 27. Resultados del seguimiento a los proyectos sociales ejecutados de la Política de Cooperación Internacional.**

Indicadores	Proyecto 1.	Proyecto 2.	Proyecto 3.	Proyecto 4.
Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto del Eje Social de la POLCI	0%	33,3%	79,1%	79,1%
Porcentaje de avance en las actividades ejecutadas del proyecto del Eje Social de la POLCI.	0%	22,2%	25%	85,7%
Porcentaje de productos entregados del proyecto del Eje Social de la POLCI.	0%	25%	25%	85,7%
Porcentaje de los resultados cumplidos del proyecto del Eje Social de la POLCI.	0%	0%	0%	0%
Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto del Eje Social de la POLCI.	0%	33,3%	79,1%	79,1%

**Fuente: Elaboración propia.**

A través de la implementación de dicha herramienta, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa:
  - En el avance de ejecución del proyecto es de 0% según la implementación de los indicadores, por lo que se consultó al encargado de cooperación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Edgardo García, el motivo de ningún avance. La respuesta del funcionario fue que el voluntario japonés había llegado hace un mes de cuando se entregó la matriz para la obtención de datos por parte del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de los Chiles. Además, el proyecto estaba para comenzar para enero del 2018 e inició en mayo de ese mismo año por lo que lleva cinco meses de retraso en la ejecución del proyecto.
  - En cuanto a los posibles riesgos para el cumplimiento de los objetivos se debe de tomar en cuenta las elecciones municipales y elecciones del equipo en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación cada dos años.
  - Dentro de las reflexiones para mejorar la ejecución de la cooperación, cabe rescatar la observación de la presidenta del CCDD, Cinthia Mendoza, quién señala la falta de capacitación de los funcionarios locales sobre cómo funciona la cooperación internacional. Dicha observación denota la ausencia del MIDEPLAN en la comunicación con los enlaces de cooperación y con la sociedad civil, así como la escasez de diplomacia pública de MRREE.
2. Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedial.



- El promedio de avance del proyecto es de 22.7% según el ponderado de los indicadores obtenidos, por lo que resta un 77.3% para finalizar el proyecto.
- La ejecución del proyecto está de acorde al plazo establecido, lo que refleja que no existe un retraso para alcanzar los resultados deseados. En 8 meses se ha alcanzado un producto entregable, dos actividades y se ha ejecutado el 33,3% del presupuesto económico.
- Sobre los posibles riesgos cabe destacar la carencia de competencias lingüísticas adecuadas para impartir los cursos, según los señala el coordinador técnico del Centro de Producción Audiovisual de la UCR, Rogelio Jiménez Rodríguez. Sin embargo, la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva ha realizado gestiones para apoyar el mejoramiento de las habilidades lingüísticas del voluntario.

### 3. Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.

- El promedio de avance del proyecto es de 47,6%, no obstante, únicamente se han cumplido 1 de 4 actividades y productos entregables y ningún resultado ha sido entregado en un plazo de 19 meses.
- Cabe destacar que hacen falta 5 meses para cumplir con los plazos determinados, por lo que se recomienda acelerar el proceso ejecución de los proyectos para lograr los resultados. Según el formulario de recolección de datos de dicho proyecto, se señala que se atrasó el cumplimiento con las actividades consideraciones internas de la institución. Además, debido a la falta de equipo eficiente la únicamente se han se han podido digitalizar cerca de 386 libros (aproximadamente 31,500 páginas).
- En cuanto a las observaciones se indica que el proceso ha sido muy provechoso debido a la labor de sistematización y

organización por parte de la voluntaria bajo la metodología coreana.

4. Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.

- Es el proyecto con mayor avance de ejecución, con un promedio de 65.9% de avance. Faltaría un 34.1% de ejecución del proyecto para un plazo de 5 meses, lo cual indica que el proyecto se encuentra a tiempo para concluir la ejecución y obtener los resultados deseados.
- Según las observaciones de directora de Centro Infantil Guanacaste de la UCR, Nuria Mairena Rodríguez, señala en el formulario de obtención de datos el proyecto que la voluntaria causó un impacto positivo en la comunidad y se adaptó de manera rápida, por lo que implicó disminución del riesgo y el rápido avance del proyecto.

## **Capítulo 7. Recomendaciones y conclusiones.**

La nueva dinámica de las relaciones internacionales impone a los Estados el desafío de construir redes de confianza, que justifiquen a través de datos precisos, el uso de los recursos que transitan mediante la cooperación internacional. Es deber de cada Estado responder con herramientas confiables el recorrido de los fondos que recibe de diferentes actores de la comunidad internacional, debido a que como señala Jonathan Joseph (2012) la sociedad ha cambiado de “un modelo viejo y jerarquizado por una estructura nueva, dinámica, flexible, no jerarquizada y de reciprocidad” (p.112).

De ahí, la importancia de que Costa Rica disponga de un mecanismo de seguimiento a cada uno de los proyectos que derivan de su Política de Cooperación Internacional (POLCI), como instrumento de medición y de generación de confianza para sus fuentes cooperantes. Resulta alarmante que las instituciones costarricenses responsables de canalizar la cooperación internacional en el país (Ministerios de Planificación y de Relaciones Exteriores y Culto) carezcan de indicadores uniformes para los proyectos, para así verificar el estado de avance, logros y desafíos de los mismos.

A la fecha, Costa Rica es incapaz de definir con precisión qué tan próximo está de alcanzar los resultados de cada proyecto de cooperación del período analizado (2014-2017): la información no está sistematizada, el país carece de un instrumento que permita medir con indicadores confiables el estado de cada proyecto y hay debilidades en la comunicación no solo entre los ministerios responsables, sino también con las instituciones ejecutoras.

Costa Rica no puede permitirse la carencia de información ordenada sobre cómo se ejecutan los fondos recibidos de la cooperación internacional, en tiempos donde, tal y como se comprobó en esta investigación, las fuentes donantes han mermado sus apoyos, en vista de que el país fue clasificado como “renta media alta”, según el Banco Mundial.

A continuación, se enumerarán los hallazgos puntuales y recomendaciones de esta investigación, con base en tres áreas temáticas: primero, sobre el contexto actual de la cooperación en Costa Rica y las características de los proyectos del eje de social de la POLCI; segundo, sugerencias sobre las características fundamentales de los mecanismos de seguimiento con base en los casos de México, Colombia y Chile; y finalmente, la propuesta de los indicadores y componentes que debería contener una herramienta de seguimiento a la política de cooperación internacional en Costa Rica.

Sobre el contexto actual de la cooperación en Costa Rica y las características de los proyectos del eje de social de la POLCI, esta investigación encontró lo siguiente:

- Tal y como se mencionó anteriormente, la reclasificación de Costa Rica como país de “renta media-alta”, evidencia un decrecimiento de los fondos ejecutados, debido a que mientras que en el 2014 se ejecutaron un total de USD \$3,146,051, a diciembre de 2017 se ejecutó un total de USD \$338,132.
- A nivel general, de las 236 demandas de proyectos que contiene la POLCI, se priorizaron 73 proyectos, de los cuales únicamente cinco han sido ejecutados.
- En cuanto al eje social de la POLCI, de las 76 demandas de proyectos, se priorizaron 15 de ellas, de los cuales ninguna completa su proceso de ejecución y apenas cuatro proyectos están en fase de ejecución. Estos, corresponden a cooperación técnica y se enfocan en el desarrollo comunitario a través del deporte y la educación.
- La gestión de estos cuatro proyectos en ejecución del eje social de la POLCI se basa en la metodología de Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD). Esto representa una base para que la matriz de medición se haga con base en esa metodología aplicada.

- El avance general de la POLCI apenas llega a un 7%, según los datos suministrados por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), a octubre de 2018. Ese dato revela que la falta de un instrumento de medición también influye en la celeridad con que se ejecutan los fondos de cooperación en el país.
- Cabe destacar que en la plataforma del SIGECI (herramienta en Internet donde se encuentra la información sobre los proyectos cooperación internacional) no se especifica si el proyecto se enmarca en las demandas de proyectos de la POLCI ni tampoco se sabe si forma parte del portafolio de proyectos prioritarios. Esto revela que hay un desorden en la plataforma, que debería subsanarse con las indicaciones necesarias que le permitan al usuario saber cuál proyecto pertenece o no a la POLCI.
- Tal y como se señaló en el marco teórico de la investigación, la construcción de una herramienta con indicadores que midan el avance de los proyectos permite correlacionar si a mayor ejecución y transparencia sobre el uso de los recursos, aumenta o disminuye la acción de las fuentes donantes; y a su vez, le permite a las instituciones responsables de canalizar la cooperación definir una estrategia para canalizar oportunidades y desafíos en esta materia.
- En el período en estudio, se corroboró que los cuatro proyectos que se encuentran en ejecución del eje social de la POLCI, se financian mediante fondos de Japón y Corea del Sur, sin que, a la fecha, esos socios donantes tengan un instrumento de Costa Rica que les demuestre que los objetivos inicialmente trazados lleven una ejecución oportuna y eficiente.

Sobre la revisión de las buenas prácticas adoptadas por México, Colombia y Chile, se hacen las siguientes recomendaciones y hallazgos que sirven, como punto de partida, para la propuesta de mecanismo de seguimiento:

- Llama la atención que los tres países tienen en común una “Agencia

de Cooperación Internacional para el Desarrollo” como institución encargada de hacer seguimiento a los proyectos de cooperación que se ejecuten en el país. Los beneficios de una Agencia de este tipo, a partir de los casos de estudio son: fluidez en los canales de comunicación entre los entes responsables de la cooperación en el país, consolidación de la estructura y del SID, desde el punto de vista de una estructura organizacional administrativa, así como de gestión, la reducción de costos y gastos (al existir un solo ente responsable de la negociación, gestión y canalización de la cooperación internacional).

- La existencia de una “Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo” proyecta una imagen-país de orden y estructura sobre la ejecución y planificación de la cooperación. En el caso de Costa Rica, la creación de una agencia no implica destinar más recursos para su operación, sino que se diseñe una estructura que, conservando las funciones de cada institución, permita agilizar y medir el impacto de la cooperación que ejecuta el país.
- Los tres casos estudiados contienen indicadores, con unidad de medición de porcentajes que, con un fácil acceso a las plataformas en Internet, permiten que ciudadanos y fuente cooperantes visualicen cuál es el mecanismo aplicado y los proyectos existentes.
- En Chile, el método de cálculo es sencillo de aplicar: Se divide la cantidad de número de acciones, tiempo, recursos a ejecutar, entre la cantidad de acciones, tiempo y recursos ejecutados y el resultado se multiplica por 100. Esta fórmula sencilla, permite medir el avance de los proyectos y es aplicable al caso costarricense.
- En México, una de las fortalezas es la creación de un formulario que permita que las instituciones ejecutoras anoten los avances, según las actividades ejecutadas en cada uno de los proyectos. Esto permitiría un mayor involucramiento de las instituciones ejecutoras en la rendición de cuentas sobre los recursos que están recibiendo

de las fuentes donantes.

- En Colombia, llama la atención el apoyo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en la construcción de manuales de indicadores, con el propósito de que la Agencia Nacional de Cooperación los utilice como referencia para la medición de cada uno de los proyectos. Además, Colombia a finales del año 2018, citó a sus fuentes donantes para rendir cuentas y visibilizar los resultados de cooperación internacional. Para entonces, la ejecución alcanzó un 92%. Con base en este ejercicio de transparencia de Colombia, conviene adoptar para el caso costarricense la importancia de que se dé a conocer a las fuentes donantes la herramienta de medición de los proyectos, así como los resultados de ejecución.

Sobre la propuesta de los indicadores y componentes que debería contener una herramienta de seguimiento a la política de cooperación internacional en Costa Rica, esta investigación concluye lo siguiente:

En primer lugar, conviene señalar que no hay una fórmula única para la construcción de una herramienta de medición a los proyectos de cooperación internacional. Para la elaboración de la propuesta de esta investigación, se consultaron manuales de seguimiento de organismos internacionales tales como la OCDE, el BID, el Banco Mundial y el PNUD. A través de esos instrumentos se extrajeron puntos en común, tales como: la importancia de definir el objetivo y alcance del monitoreo, la selección de indicadores mediante la construcción de su hoja de vida (cada indicador debe tener una hoja de vida), la elaboración de una matriz de recolección de datos, y finalmente, la construcción de una matriz de seguimiento que, a partir de los datos recolectados en el paso anterior, permita aplicar los indicadores para obtener el porcentaje de avance de cada proyecto.

A partir de la consulta de esas herramientas y tomando en cuenta las buenas prácticas de México, Colombia y Chile, se procedió a la construcción de

una herramienta de seguimiento que contienen indicadores, una matriz de recolección de datos, una matriz de seguimiento y un breve informe de resultados y mejoras que se aplicó a los cuatro proyectos del eje social prioritario de la POLCI.

Para esta investigación se definió como objetivo de la medición: visualizar la cantidad de insumos, tiempo, actividades, productos y resultados de los proyectos que se encuentran en proceso de ejecución en el eje social prioritario de la POLCI.

Se eligieron indicadores de desempeño, debido a que son aquellos que miden el avance en la gestión de cada uno de los proyectos. Pese a que, para términos de esta investigación, la herramienta solo se aplicó para los cuatro proyectos del eje prioritario social, los indicadores de gestión son aplicables a cualquier otro proyecto, en vista de que es una herramienta de medición sobre la gestión del proyecto.

En total, se elaboraron cinco indicadores de desempeño:

- a. Porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto económico del proyecto.
- b. Porcentaje de avance de las actividades ejecutadas.
- c. Porcentaje de avance los productos entregados.
- d. Porcentaje de avance de los resultados cumplidos del proyecto.
- e. Porcentaje del plazo ejecutado del proyecto.

Posteriormente, se creó una matriz de recolección de datos para hacer un seguimiento a cada uno de los proyectos. Esta matriz, resultó ser la fuente primaria de información para la investigación, debido a que se completó con el apoyo de las instituciones receptoras.

Con los datos aportados por parte de las instituciones receptoras, se hizo una matriz de seguimiento, con el objetivo de aplicar los indicadores y obtener



los resultados de los cuatro proyectos que están en fase de ejecución del eje social prioritario de la POLCI.

A partir de la aplicación de la herramienta generada en esta investigación se llegó a los siguientes hallazgos, conclusiones y recomendaciones:

- La falta de capacitación de los funcionarios locales sobre cómo funciona la cooperación internacional es un factor que limita el estado de avance de los proyectos. Ejemplo de ello, el proyecto sobre Desarrollo integral del deporte, la recreación y la actividad física en niños y niñas del cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa cuyo avance a octubre de 2018 era del 0%.
- En tres proyectos, se evidencia que el respeto al plazo de inicio y ejecución es una tarea pendiente por subsanar en aras mejorar la eficacia y eficiencia de la cooperación internacional de Costa Rica, velando porque las diferentes partes del proyecto cumplan responsablemente con cada una de las tareas para la consecución de los objetivos trazados.
- Los funcionarios responsables de ejecutar la cooperación alegan que la falta de recursos tecnológicos es otro de los elementos que limita la ejecución en tiempo y forma de los proyectos de cooperación.
- En el caso de la cooperación técnica, es necesario desarrollar herramientas de seguimiento cualitativo para medir factores como adaptación, desempeño y resultados del profesional/voluntario que está aplicando sus conocimientos en la comunidad beneficiada. Pese a que la fuente donante es la responsable de velar por el voluntario, es fundamental que Cancillería y MIDEPLAN también sean conscientes de los logros y desafíos del personal que está haciendo posible la cooperación, en aras de adaptar medidas correctivas en caso de ser necesario, o de lo contrario, replicar las buenas prácticas en otros proyectos.

Ajustarse a nuevas herramientas de medición de la cooperación internacional es un reto constante, que se debe enfrentar como una tarea pendiente y no como una opción. En toda implementación de una herramienta, equivocarse es válido, siempre y cuando, la falta no se origine en el miedo al cambio o en la apatía de generar medición a los recursos que provienen de las fuentes donantes.

Tal y como se señaló al inicio de esta investigación, la falta de instrumentos que midan el grado de avance de los proyectos de cooperación internacional en Costa Rica le resta competitividad al Estado, en un siglo en donde la multiplicidad de actores de la comunidad internacional, la velocidad para la toma de decisiones y la existencia de plataformas tecnológicas demandan más mecanismos para la rendición de cuentas como herramienta idónea para la construcción de confianza.

Costa Rica no se puede quedar sin aplicar los mecanismos de medición a los proyectos de cooperación internacional. Si bien es cierto que la Cancillería costarricense tiene una estrategia para medir la eficacia de su cooperación internacional, resulta imprescindible ofrecer a las fuentes donantes cuáles son los avances reales obtenidos a partir de los recursos aportados a través de la CID.

La aplicación de este tipo de herramientas a todo tipo de proyectos de cooperación internacional hace que éstas se conviertan en un mecanismo para la transparencia y la rendición de cuentas de la función pública, integrando el uso de nuevas tecnologías y la información que, a la fecha, se encuentra en las instituciones responsables de la cooperación con una escasa conexión.

La importancia de medir un proyecto de cooperación internacional no solo radica en que se conozca un porcentaje de avance sobre la ejecución del presupuesto económico del proyecto, las actividades ejecutadas, los productos entregados, los plazos y los resultados cumplidos, sino que, a partir de datos

ordenados, sistematizados y confiables, se puedan encausar mejores decisiones que beneficien a la cooperación internacional en Costa Rica.

Disponer de información sistematizada sobre cada uno de los proyectos de cooperación existentes en el país, favorecen la fluidez en los canales de comunicación entre los entes responsables de la cooperación en el país y con las fuentes donantes, aporta a la consolidación de una estructura para el Sistema de cooperación de Costa Rica, desde el punto de vista de una estructura organizacional administrativa así como de gestión, la reducción de costos y gastos (al existir un solo ente responsable de la negociación, gestión y canalización de la cooperación internacional), es decir, la creación de una Agencia, que no vaya a duplicar las funciones ya existentes, sino diseñar mecanismos ágiles que permitan que Costa Rica fortalezca su confianza ante los socios donantes.

Resulta alarmante que, a dos años de que acabe el plazo de la Política Cooperación Internacional vigente en Costa Rica, su avance sea de apenas un 7%. De ahí, la urgencia de que la Cancillería costarricense y MIDEPLAN definan una hoja de ruta, con proyectos prioritarios, hojas de medición y objetivos con plazos de cumplimiento claros, para hacer de la cooperación internacional, una herramienta de beneficio evidente para las comunidades más vulnerables del país.

## Bibliografía

- Aceti, E., Castelli, L., López, C., Lamonedá, J., Ziegler, J. y Heid, S. (2015) *El Desarrollo Social a través del Deporte*. Editorial Universidad Andina Simón Bolívar. p.65. Quito, Ecuador. Recuperado de: [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/734/Desarrollo\\_WEB.pdf](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/734/Desarrollo_WEB.pdf) Consulta el 14.10.2018.
- AGCED (2016) *Actualización de las iniciativas de la alianza global. Reunión del Comité Directivo de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo*. Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Recuperado de: [http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/03/ES\\_Update-on-GPI\\_January-2016.pdf](http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/03/ES_Update-on-GPI_January-2016.pdf) Consulta 10.01. 2018.
- AGCID (2015) *Resumen ejecutivo de la política y estrategia de cooperación internacional chilena para el desarrollo*. Santiago de Chile. Recuperado de: [https://www.agci.cl/images/centro\\_documentacion/RESUMEN\\_EJEC\\_POLITICA\\_Y ESTRATEGIA COOP\\_26nov15.pdf](https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/RESUMEN_EJEC_POLITICA_Y ESTRATEGIA COOP_26nov15.pdf) Consulta el 28.02.2019.
- AMEXCID (2007) *Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Acciones y Programas*. Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2005. Web. 21 abril, 2007. Recuperado de: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/sistema-mexicano-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29328?idiom=es> Consulta el 5.11.2018.
- AMEXCID (2016) *Herramientas para la cooperación internacional para el desarrollo*. Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2005. Web. 21 abril, 2016. Recuperado de: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/sistema-mexicano-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29328?idiom=es> Consulta el 5.11.2018.

- Althusser, L. (1967) *La revolución teórica de Marx*. Editorial Siglo XXI (trad. Martha Harnecker) pp. 160-166. Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://crucecontemporaneo.files.wordpress.com/2012/12/althusser-louis-teatro-materialista-pour-marx.pdf> Consulta 16.12.2016
- Álvarez, S. (2012) Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo. REDUR 10, págs. 285-309. Rioja, España. Recuperado de: <https://www.unirioja.es/dptos/dd/redur/numero10/alvarez.pdf> Consulta 16.12.2016 Consulta 16.12.2017
- APC (2018) *Informe de Gestión 2018*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_2018\\_apc-colombia.pdf](http://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_2018_apc-colombia.pdf) Consulta el 30. 1 .2019.
- APC (2018) Seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión de Cooperación Internacional Web. 31 diciembre, 2018. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/pagina/proyectos> Consulta el 02.02.2019.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. .Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.Santiago de Chile. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf) Consulta: 17.07.2019.
- Ayllón, B. (2011): “La cooperación internacional para el desarrollo: reflexión y acción para los profesionales de las Relaciones Internacionales”, en MURILLO, Carlos (ed.): Hacia un nuevo siglo en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, pp.277 – 299. (ISBN: 978-9968-558-10-5) Recuperado de: [https://www.academia.edu/4342294/LA\\_COOPERACION\\_INTERNACIONAL\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_Reflexi%C3%B3n\\_y\\_acci%C3%B3n](https://www.academia.edu/4342294/LA_COOPERACION_INTERNACIONAL_PARA_EL_DESARROLLO_Reflexi%C3%B3n_y_acci%C3%B3n)

B3n para los profesionales de las Relaciones Internacionales?auto=d  
ownload Consulta 16.12.2017

Banco Mundial (2009) *Informe sobre el desarrollo mundial. Una nueva geografía económica*. Recuperado de:  
<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/785111468331213672/pdf/437380WDR20091101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf> Consulta el 03.11.2017

Banco Mundial (2004) *Seguimiento y Evaluación*. Recuperado de:  
<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/240521468336082184/pdf/246140REVISED010evaluation01PUBLIC1.pdf> Consulta el 03.11.2017

Barbé, E. (1989) Cooperación y conflicto en las relaciones internacionales. La teoría del régimen internacional. Revista Affairs Internationals, (17), pp.55-67. Madrid, España. Recuperado de:  
<http://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/viewFile/27818/51946>  
Consulta el 16.01.2018

Barbé, E. (2001) *Relaciones Internacionales*. Madrid, España. Editorial Tecnos. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/259830737\\_Relaciones\\_Internacionales\\_by\\_Esther\\_Barbe](https://www.researchgate.net/publication/259830737_Relaciones_Internacionales_by_Esther_Barbe) Consulta el 20.1.2018

Barrantes, A. (2014) Pobreza aqueja al 43% de niños que viven en costas y fronteras. La Nación. Recuperado de: <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/pobreza-aqueja-al-43-de-ninos-que-viven-en-costas-y-fronteras/YV5ZIEVOBRAXNOHLRRSTKNYRAI/story/> Consulta el 02.11.2018

BID (2006) La política de las políticas públicas Progreso económico y social en América Latina INFORME 2006. Banco Interamericano de Desarrollo. Editorial Planeta Mexicana, S.A. p.7. Washington, D. C., Estados Unidos

de América. Recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6966/La%20pol%C3%ADtica%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf?sequence=2> Consulta el 4.02. 2018

BID (2015) Gestión de Proyectos de Desarrollo 4ta Edición. Certificación Project Management Associate (PMA). Guía de Aprendizaje. p. 13. Washington D.C. Estados Unidos. Recuperado de: [http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP\\_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf](http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf) Consulta el 05.02. 2018.

Boni, A. (2010) El Sistema de la Cooperación Internacional al Desarrollo. Evolución Histórica y retos actuales. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo Num. 1. Primera edición. Editorial de la Universitat Politècnica de València. pp.7-48. Valencia, España. Recuperado de: <http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf> Consulta 18.12.2017.

Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362.pdf> Consulta: 20.06.2019

Claramunt, C. (2017) Entrevista personal con Carmen Claramunt, Directora a.i. de la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Calduch, R. (1993) Dinámica de la Sociedad Internacional. Editorial Universitaria Ramón Areces. p.3 Madrid, España. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55160/lib2cap1.pdf> Consulta el 4.01. 2018.

Cascante, C., Moya, S., Méndez, M. y Chacón, K. (2015). Costa Rica y su política exterior (2013). Escuela de Relaciones Internacionales UNA / Programa Estado de la Nación Costa Rica. p.45. San José, Costa Rica. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Humberto\\_Cascante\\_Segura/publication/272680569\\_Costa\\_Rica\\_y\\_su\\_politica\\_exterior\\_2013/links/54eb7ab60cf2ff89649dcb7f/Costa-Rica-y-su-politica-exterior-2013.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Humberto_Cascante_Segura/publication/272680569_Costa_Rica_y_su_politica_exterior_2013/links/54eb7ab60cf2ff89649dcb7f/Costa-Rica-y-su-politica-exterior-2013.pdf)

Consulta el 02.11.2017

CCDR (2017) *Instrumento de formulación de proyectos para el Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación Internacional (JOCV) de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Proyecto: Desarrollo Integral del deporte, la recreación, y la actividad física en los niños y niñas del Cantón de Los Chiles por medio del Voluntariado de la Cooperación Japonesa.* San José, Costa Rica.

CEPAL (2012) Países de Renta Media: Los países de renta media: un nuevo enfoque basado en brechas estructurales. Publicación de las Naciones Unidas. p.6. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/los-paises-de-renta-media-un-nuevo-enfoque-basado-en-brechas-estructurales> Consulta el 02.11.2016

CEPAL (2016) *El enfoque de brechas estructurales: análisis del caso de Costa Rica.* Publicación de las Naciones Unidas. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40805> Consulta el 12.11.2018

Contraloría General de la República. (2012) *Informe DFOE-SAF-IF-12-2010 referente al registro de la Cooperación Internacional Técnica y Financiera No Reembolsable* (N°.DFOE-SAF-IF-12-2012). Recuperado de: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad\\_docs/2013/DFOE-SAF-IF-12-2012.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad_docs/2013/DFOE-SAF-IF-12-2012.pdf) Consulta el 02.11.2017



Contraloría General de la República. (2016) *Informe de Auditoría de Carácter Especial Realizada en MIDEPLAN sobre la implementación de las Disposiciones Contenidas en Informe DFOE-SAF-IF-12-2010 referente al registro de la Cooperación Internacional Técnica y Financiera No Reembolsable* (N°. DFOE-SAF-IF.04-2016). Recuperado de: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2016/SIGYD\\_D\\_2016000342.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2016/SIGYD_D_2016000342.pdf) Consulta el 02.11.2017

Córdoba, S. (2009) LOS REPOSITORIOS INSTITUCIONALES Y DE ACCESO ABIERTO EN COSTA RICA. Universidad de Costa Rica. p.17. San José, Costa Rica. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/18151/1/Repositorios%20Costa%20Rica.pdf> Consulta 29.10.2018.

Cuervo, L. (2010) El desarrollo leído en clave de planeación: piezas para la reinención del concepto. Publicación de las Naciones Unidas. p.4. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/planeacion\\_del\\_desarrollo.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/planeacion_del_desarrollo.pdf) Consulta 30.01.2018

DANE (2008) *Manual de Indicadores*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Gobierno de Colombia. p.4. Recuperado de: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/9.%20Manual%20de%20indicadores.pdf> Consulta 08.01. 2018.

Declaración de San José (2013) Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf> Consulta el 12.05.2018

Declaración de París (2005). Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf> Consulta el 04.02.2018.

Declaración de Roma sobre armonización. 2003. Recuperado de:  
[http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/comunes/recursos/99891/doc220765\\_Declaracion\\_de\\_Roma\\_sobre\\_la\\_Armonizacion.pdf](http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/comunes/recursos/99891/doc220765_Declaracion_de_Roma_sobre_la_Armonizacion.pdf) Consulta el 04.02.2018.

Decreto Ejecutivo N°19561, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 09 de marzo de 1990.

Decreto Ejecutivo N°39236, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 21 de octubre 2015.

Decreto Ejecutivo N°35056, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 18 de febrero 2009.

Decreto Ejecutivo N° 35777, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 01 de enero 2010.

DNP (2016) Guía Metodológica para el Seguimiento a la Gestión del DNP. Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia. pp. 3-14. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20DNP.Pu.pdf> Consulta el 10.01. 2018.

Dos Santos, T. (1998) La teoría de la dependencia un balance histórico y teórico. En libro: Los retos de la globalización. p. 12. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/unesco/santos.rtf> Consulta el 30.1.2018.

Dosman, E. (2010) *LA VIDA Y LA ÉPOCA DE RAÚL PREBISCH, 1901-1986*. Alcalá, España. Edición española. Recuperado de: <https://www.marcialpons.es/media/pdf/100871644.pdf> Consulta el 30.1.2018.

- Florensa, S. (1984) El Plan Marshall. Revista Siglo XX Historia Universal. La guerra fría. La OTAN frente al Pacto de Varsovia; Número 21 (Diciembre 1984). Universidad Complutense de Madrid. pp.91-102. Madrid, España  
Recuperado de [https://www.iemed.org/recursos-compartits/imatges/presentacio/bibliografia/FLORENSA-%20Senen El%20Plan%20Marshall 2.pdf](https://www.iemed.org/recursos-compartits/imatges/presentacio/bibliografia/FLORENSA-%20Senen%20El%20Plan%20Marshall%202.pdf) Consulta el 29.1.2018.
- Franco, M. y Scartascini, C. (2014) La política de las políticas públicas: Re-examinando la calidad de las políticas públicas y las capacidades del Estado en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación y Economista. p.24. Washington, D. C., Estados Unidos de América. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6617/La%20pol%C3%ADtica%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%3A%20Re-examinando%20la%20calidad%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20y%20las%20capacidades%20del%20Estado%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=1> Consulta el 04.02. 2018
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de: <https://www.ifrc.org/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP> Consulta: 30.06.2019.
- Fonseca, J. C. (2017) Entrevista personal con Juan Carlos Fonseca, encargado de cooperación de Latinoamérica y el Caribe del Área Cooperación Internacional del MIDEPLAN.
- Gallopín, G. (2003) Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: un enfoque sistemático. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Publicación de las Naciones Unidas. pp.205-209. Santiago de Chile, Chile.  
Recuperado de:

[http://www.medellin.unal.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/PInaifi\\_Cuencas\\_Pregrado/Desarrollo%20Sostenible%20Gallop%EDn.pdf](http://www.medellin.unal.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/PInaifi_Cuencas_Pregrado/Desarrollo%20Sostenible%20Gallop%EDn.pdf) Consulta 10.01. 2018.

Gómez, M y Cámara, L. (2008) *La gestión de la cooperación al desarrollo. Instrumentos técnicas y herramientas*. CIDEAL. CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales. Madrid, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=200331> Consulta el 02.02.2018

Gómez, M. y Sanahuja, J. (1999) El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos. CIDEAL. pág. 17. Madrid, España. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/31721117\\_El\\_sistema\\_internacional\\_de\\_cooperacion\\_al\\_desarrollo\\_una\\_aproximacion\\_a\\_sus\\_actores\\_e\\_instrumentos](https://www.researchgate.net/publication/31721117_El_sistema_internacional_de_cooperacion_al_desarrollo_una_aproximacion_a_sus_actores_e_instrumentos) Consulta el 01.02.2018

González, L. A. (2016) El Estado de la Cooperación Internacional en Costa Rica. El Vigésimo Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible. Estado de la Nación. p.11. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/022/Fortalecimiento/GonzalezLz\\_2016.pdf](http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/022/Fortalecimiento/GonzalezLz_2016.pdf) Consulta el 02.11.2017.

González, L. (2005) LA EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas. Edición Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. pp.46-49. República Vasca. Recuperado de: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0027/La\\_evaluacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0027/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf) Consulta el 05.02. 2018.

Guarín, A. y Franco, D. (2008) La sustitución de importaciones como medio para un desarrollo sostenible. REVISTA Universidad EAFIT, Vol. 44. (No. 151). pp. 56-67. Recuperado de : <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/130/125> Consulta el 03.02.2018

Gutiérrez, O. (2007) SOBRE EL NEOESTRUCTURALISMO PERSPECTIVAS, (No. 19), pp.115-126. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453010.pdf> Consulta el 04.02.2018

INDER (2015) Plan de Desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles 2015-2020. Instituto de Desarrollo Rural (INDER). San José, Costa Rica. Recuperado de: [https://www.inder.go.cr/territorios\\_inder/region\\_huetar\\_norte/planes\\_desarrollo/PDRT-Guatuso-Upala-LosChiles.pdf](https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_huetar_norte/planes_desarrollo/PDRT-Guatuso-Upala-LosChiles.pdf) Consulta el 01.10.2018.

JICA (2015) Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación en el Extranjero (JOCV) la experiencia en Costa Rica. Editorial Agencia Internacional de Cooperación Japonesa en Costa Rica. p.14. San José, Costa Rica. Consulta el 12.10.2018.

Jiménez, C. (2003) Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales. Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, vol. 2, núm. 3, pp. 115-147 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Distrito Federal, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/726/72620305.pdf> Consulta 16.12.2016

Kusek, J. y Rist, R. (2005) *Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Editorial Banco Mundial. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/254101468183894894/pdf/296720SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf> Consulta el 09.01.2018.

- Lauriac, N et al. (2016). Diseño e implementación de un sistema de monitoreo. Terres des Hommes. Recuperado de: [https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019\\_tdh\\_guidemonitoring\\_es\\_version\\_impression.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf)  
Consulta 13.05.2019.
- Leiva, V. (2017) Gestión conjunta de proyectos de cooperación: mecanismos e influencia en la práctica de evaluación de AGCI. Estudio de caso para optar al grado de Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial. Universidad de Chile. Santiago, Chile.  
Recuperado de:  
<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3244/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20PROPUESTA%20ANTEPROYECTO%20Y%20PROYECTO.pdf> Consulta el 21.02.2019.
- Lerma, H (2009) *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* Cuarta Edición. Recuperado de:  
<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3244/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20PROPUESTA%20ANTEPROYECTO%20Y%20PROYECTO.pdf> Consulta el 3.11.2017.
- Ley de Planificación Nacional N°5525, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 12 de mayo de 1974. Recuperado de:  
[http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/5937/Ley\\_de\\_Planificacion\\_5525.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/5937/Ley_de_Planificacion_5525.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Consulta el 15.07.2018.
- Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto N° 3008, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 18 de julio de 1962. Recuperado de:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=37535&nValor3=39577&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=37535&nValor3=39577&strTipM=FN) Consulta el 15.07.2018

Ley Código Municipal N° 7794, Diario Oficial de la Gaceta República de Costa Rica, San José, Costa Rica, de 18 de mayo de 1998. Recuperado de: [https://www.msj.go.cr/informacion\\_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201\\_c%C3%B3digo%20municipal.pdf](https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf) Consulta el 15.10.2018.

Marcel, M. (2006). Reflexiones Acerca del Proceso de Modernización del Estado en Chile y Desafíos Futuros. Reforma y Democracia, No. 34. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21313/936210NWP0Box30LIC00ecd0wp0290Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 15.02.2019.

Marín, R. (2006). Monitoreo y evaluación: Desarrollo de indicadores. Universidad Icesi. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/DOCUMENTO%20T%C3%89CNICO%20INICIATIVA%20DE%20FORMACI%C3%93N%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf> Consulta: 20.05.2019.

Meny, Y. y Thoenig, J. (1992) El marco conceptual. Las políticas públicas (Cap. II, pág. 89-107). Barcelona: Ariel. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/355342749/Ives-Meny-y-Jean-Claude-Thoenig-LAS-POLITICAS-PUBLICAS-pdf> Consulta el 04.02. 2018

MIDPLAN (2014) *Política de Cooperación Internacional, Costa Rica 2014-2018. (POLCI)*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/62550bdb-29bb-4abc-a64d-40a216c486a5/Politica%20de%20cooperacion%20internacional.pdf?guest=true> Consulta el 02.11.2017.

MIDEPLAN (2015) *Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante” de Costa Rica (2015-2018)*. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de->

desarrollo-alberto-canas-escalante-de-costa-rica-2015-2018 Consulta el 15.05.2018.

MIDEPLAN (2015) *Planes de Acción Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015-2018*.

Recuperado de:  
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-alberto-canas-escalante-de-costa-rica-2015-2018> Consulta el 11.06.2018.

MIDEPLAN (2016) *Informe de Seguimiento DM-449-16. Primer semestre 2016*. (N° DM-449-16). Área de Seguimiento de Disposiciones, Contraloría General de la República. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN (2017) *Informe de Seguimiento DM-019-17. Segundo semestre 2016*. (N° DM-019-17). Área de Seguimiento de Disposiciones, Contraloría General de la República. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN (2017) *Informe de Seguimiento DM-497-17. Primer semestre 2017*. (N° DM-497-17). Área de Seguimiento de Disposiciones, Contraloría General de la República. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN (2017) *Oferta Técnica de Cooperación Internacional de Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/oferta-tecnica-cooperacion-internacional> Consulta el 01.05.2018.

MIDEPLAN (2018) *Informe de Seguimiento DM-044-18. Segundo semestre 2017*. (N° DM-044-18). Área de Seguimiento de Disposiciones, Contraloría General de la República. San José, Costa Rica.

MIDPLAN (2018) *Política Nacional de Evaluación (PNE)*. Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne> Consulta el 05.07.2018



Ministerio de Salud (2014) Análisis de la Situación de la Salud en Costa Rica. Ministerio de Salud p.32. San José, Costa Rica Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/vigilancia-de-la-salud/analisis-de-situacion-de-salud/2618-analisis-de-situacion-de-salud-en-costa-rica/file> Consulta el 11.10.2018

Monje, J. (2017). Teoría del Cambio en Contextos Complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles. Centro de estudios estratégicos magrebíes. pp.4-5. Madrid, España. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/323870062\\_Teoria\\_del\\_Cambio\\_en\\_Contextos\\_Complejos\\_40\\_lecciones\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos\\_agiles](https://www.researchgate.net/publication/323870062_Teoria_del_Cambio_en_Contextos_Complejos_40_lecciones_para_la_gestion_de_proyectos_agiles) Consulta el 03.02.2018

Murillo, C. (2012) Algunas consideraciones sobre política exterior y de defensa. El caso de Costa Rica. Revista Científica “General José María Córdova”, Sección Estudios militares. Vol 10, Núm 10, pp: 27-48. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v10n10/v10n10a01.pdf> Consulta el 4.02. 2018.

Naciones Unidas. (1945) *Carta de las Naciones Unidas*. San Francisco, Estados Unidos. Recuperado de: [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/Carta\\_NU.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/Carta_NU.pdf) Consulta el 15.01.2018

OCDE (2002) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Publicación de la OCDE. p.27. París, Francia. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> Consulta el 05.02. 2018.

OCDE (2008) Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Organización de la Cooperación para el Desarrollo Económico. Publicación de la OCDE. p.8 París, Francia. Recuperado de:

<https://www.oecd.org/dac/stats/Es%20AOD%20Nov%202008.pdf>

Consulta el 02.02.2018

OCDE (2017) LA OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. División de Relaciones con los Medios de Comunicación. México, D.F. p.8. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/46440894.pdf> Consulta 05.02. 2018.

Ocampo, J. y Parra, M. (2003) Los términos de intercambio de los productos básicos en el siglo XX. Revista CEPAL N.79. Publicación de las Naciones Unidas. pp. 8-9. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: [https://www.academia.edu/28356348/Los t%C3%A9rminos de intercambio de los productos b%C3%A1sicos en el siglo XX](https://www.academia.edu/28356348/Los_t%C3%A9rminos_de_intercambio_de_los_productos_b%C3%A1sicos_en_el_siglo_XX) Consulta el 17.1.2018

Odio, M. (2010) Enfoques principales del neoestructuralismo como corriente del pensamiento económico Latinoamericano. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. pp.62-63 Cumaná, Venezuela. Recuperado de: <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/download/674/648> Consulta el 04.02.2018.

OMS (2010) Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud. Editorial Organización Mundial de la Salud. p.10. Ginebra, Suiza. Recuperado de: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977\\_spa.pdf?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf?sequence=1) Consulta el 11.10.2018.

Ortiz, A. y Rivero, G. (2007) Desmitificando la Teoría del Cambio. Pact World Building Capacity. p.5. Washington, DC. Recuperado de: <https://docplayer.es/23514-Teoria-del-cambio-desmitificando-la.html> Consulta el 03.02.2018

- Pearson, L. (1970) Las posibles consecuencias trágicas de la inacción. Revista El Correo. Publicación Mensual de la Organización Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO). p.12. París, Francia. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000567/056743so.pdf> Consulta el 03.02.2018
- Pérez, G. y Maldonado C. (2015) Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina. Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro clear para América Latina. Ciudad de México D.F. Recuperado de: [https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/4440/Panorama\\_completo.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf) Consulta el 18.01. 2019
- PNUD (2009) MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Edición A.K.Office Supplies(NY) .pp.80-81 .Nueva York, Estados Unidos. Recuperado de: [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=149821](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=149821) Consulta el 08.02. 2018.
- PNUD (2014) Atlas de Desarrollo Humano Cantonal Costa Rica. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo - Universidad de Costa Rica 2011 – 2015. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/ranking-idh> Consulta: 01.10.2018
- PNUD (2016) *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. N.Y, Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/HDR16%20Overview%20Spanish.pdf> Consulta 03.02.2018

Prado, J. P. (2014) La cooperación internacional para el desarrollo de México Un análisis de sus acciones, institucionalización y percepciones. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Volumen 59. pp. 51-86. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185191814702107> Consulta el 17.01.2019

Programa Estado de la Nación (2017) Sexto informe estado de la educación. Programa Estado de la Nación. (1 ed). Recuperado de: <https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf> Consulta el 20.10.2018

Puras, J. (2014) Manual sobre gestión para resultados sobre desarrollo. Humanismo y Desarrollo. Recuperado de: <http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf> Consulta 10.02.2019.

Rueda Cataño, María Cristina, & Wilburn Dieste, Marianne. (2014). Enfoques teóricos para la adquisición de una segunda lengua desde el horizonte de la práctica educativa. Perfiles educativos, 36(143), 21-28. Recuperado en 16 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982014000100018&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000100018&lng=es&tlng=es). Consulta el 30.10.2018.

Rodríguez, O. (2006) *El Estructuralismo Latinoamericano*. D.F, Mexico. Editorial Siglo XXI. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=MQs08b4WqboC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=MQs08b4WqboC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) Consulta el 20.01.2017

Rodríguez, O. (1977) Sobre la concepción del Sistema Centro-Periferia. Revista de la CEPAL Primer Semestre 1977. Publicación de las Naciones Unidas. pp.205-209. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12422/003203247\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12422/003203247_es.pdf) Consulta el 20.01.2018

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2. Centro de Investigaciones de UNICEF. pp.2-4. Florencia, Italia. Recuperado de: [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf) Consulta 03.02.2018

Sampieri, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf> Consulta el 22.11.2017.

Sarduy, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&tlng=es) Consulta el 23.11.2017.

Siles, R. y Mondelo E. (2015) *Gestión de proyectos de desarrollo Certificación. Project Management Associate (PMA)*. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de: [https://www.academia.edu/28634666/GESTI%C3%93N\\_DE\\_PROYECTOS\\_DE\\_DESARROLLO\\_Certificaci%C3%B3n\\_Project\\_Management\\_Associate\\_PMA](https://www.academia.edu/28634666/GESTI%C3%93N_DE_PROYECTOS_DE_DESARROLLO_Certificaci%C3%B3n_Project_Management_Associate_PMA) Consulta el 06.06.2019

Singer, H. W. y Ansari, Javed A. (1988). *Rich and poor countries. Consequences of International Economic Disorder*. 4th Edition. London, UK. Editor Routledge. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=NE9BclCxez0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> Consulta el 22.11.2016

- Tassara, C. (2013) Paradigmas, actores y políticas, breve historia de la cooperación internacional al desarrollo. Revista de la Universidad Autónoma Latinoamericana. (N.31) Ediciones UNAULA. pp. 41-97. Medellín, Colombia. Recuperado de: [https://www.academia.edu/1292459/Paradigmas\\_actores\\_y\\_pol%C3%A9ticas\\_Breve\\_historia\\_de\\_la\\_cooperaci%C3%B3n\\_internacional\\_al\\_desarrollo](https://www.academia.edu/1292459/Paradigmas_actores_y_pol%C3%A9ticas_Breve_historia_de_la_cooperaci%C3%B3n_internacional_al_desarrollo) Consulta 02.2.2018
- Texier, J., De Giusti, M., Oviedo, N. Villarreal, G. y Lira, A. (2012) El Uso de Repositorios y su Importancia para la Educación en Ingeniería. Servicio de Difusión de la Creación Intelectual, Universidad Nacional de La Plata (SeDiCI). p.2. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22943/Documento\\_completo.pdf?sequence=4](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22943/Documento_completo.pdf?sequence=4) Consulta el 20.10.2018
- Torrencelli, R. y Carol, A. (1999) *In our own words: Extraordinary Speeches of the American Century*. Washington Square Press. New York, United States. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=zruXZHUbdk0C&printsec=frontcover&dq=Torricelli+y+Carroll,+1999&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidiKG0t83eAhWEwVvKHVA2BpIQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false> Consulta 02.12.2017
- UCR (2017) *Instrumento de formulación de proyectos para el Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación Internacional (JOCV) de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Proyecto: “Servicios de apoyo a la docencia al desarrollo multimedial y transmedia”*. San José, Costa Rica.
- UCR (2017) *Instrumento de formulación de Solicitud de Voluntarios del Programa de Voluntarios de Corea “World Friends Korea” (WFK) entre la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) y República de Costa Rica*.

*Proyecto: “Creación del Repositorio del Centro de Información de Occidente.”* San José, Costa Rica.

UCR (2017) *Instrumento de formulación de Solicitud de Voluntarios del Programa de Voluntarios de Corea “World Friends Korea” (WFK) entre la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) y República de Costa Rica.*  
*Proyecto: “Programa de Educación primaria (enseñanza del coreano) Sede de Guanacaste.”* San José, Costa Rica.

Ueki, Y., Tsuji, M. y Cárcamo, M. (2005) Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental. Documentos de Proyectos, CEPAL. Editorial Naciones Unidas. p.8. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <https://www.cepal.org/socinfo/noticias/documentosdetrabajo/6/23296/Tecnologia%20de%20la%20informacion%20y%20las%20comunicaciones.pdf> Consulto el 23.10.2018.

UNESCO (2010) Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios. Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. p.18. París, Francia. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186231s.pdf> Consulto el 05.02. 2018.

UNICEF (2007) *Guía de Mejores Prácticas sobre Monitoreo para la ERM.*  
 Recuperado de:  
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2007/5520.pdf>  
 Consulto el 15.06. 2017.

Valle, O. y Rivera, O. (2008) Monitoreo e indicadores. DIE de Educación Inicial y Primera Infancia - Guatemala. Biblioteca Digital de los IDIE de la OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. pp2-3. Ciudad de Guatemala.  
 Recuperado de:

<https://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article3687f> Consulta el 8.01.2018.

Viñas, V. (2006) Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos: breve guía. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) División para América Latina y el Caribe. pp.64. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos\\_claves\\_de\\_seguimiento\\_y\\_evaluaci%C3%B3n.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluaci%C3%B3n.pdf) Consulta el 09.06.2019

Villalobos, N. (2015) Trabajadores del área de salud de Los Chiles piden mejores condiciones. Periódico El País. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elpais.cr/2015/10/19/trabajadores-del-area-de-salud-de-los-chiles-piden-mejores-condiciones/> Consulta el 09.10.2018

Wallerstein, I. (1976) *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. New York: Academic Press. Recuperado de: <https://thebasebk.org/wp-content/uploads/2013/08/The-Modern-World-System.pdf> Consulta 28.1.2018